

UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE

MÉMOIRE DOCTORAL PRÉSENTÉ À  
LA FACULTÉ DES LETTRES ET SCIENCES HUMAINES

COMME EXIGENCE PARTIELLE  
DU DOCTORAT EN PSYCHOLOGIE (D. Ps.)

PAR  
ROXANNE GINGRAS

EST-CE QUE LES RÉACTIONS DU COACH PARTICIPENT À L'EXPÉRIENCE DE SON  
CLIENT? L'EFFET DU SENTIMENT D'IMPUISSANCE RELATIF AU CONTRE-  
TRANSFERT SUR L'ALLIANCE DE TRAVAIL ET LE SENTIMENT D'EFFICACITÉ  
PERSONNELLE DU COACHÉ

MAI 2020

UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE

DOCTORAT EN PSYCHOLOGIE (D.Ps.)

PROGRAMME OFFERT PAR L'UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE

EST-CE QUE LES RÉACTIONS DU COACH PARTICIPENT À L'EXPÉRIENCE DE SON  
CLIENT? L'EFFET DU SENTIMENT D'IMPUISSANCE RELATIF AU CONTRE-  
TRANSFERT SUR L'ALLIANCE DE TRAVAIL ET LE SENTIMENT D'EFFICACITÉ  
PERSONNELLE DU COACHÉ

PAR

ROXANNE GINGRAS

Marie Malo, Directrice de recherche

Université de Sherbrooke

Olivier Laverdière, Évaluateur interne

Université de Sherbrooke

Julie Levesque-Côté, Évaluateur interne

Université de Sherbrooke

## Sommaire

Malgré les récents efforts consentis à expliquer le développement des individus par le coaching, le vécu subjectif du coach a peu retenu l'attention des chercheurs jusqu'à présent. Différemment, plusieurs études en psychothérapie soulignent la contribution du thérapeute à l'explication des effets de ce type d'intervention individuelle (Wampold, Baldwin, Holtforth, & Imel, 2017). À la lumière de ces données probantes, la présente recherche a pour objectif de tester une modélisation qui se fonde sur certains principes clés de la vision totaliste du contre-transfert (Gabbard, 2001; Heimann, 1950; Racker, 2007) et la théorie sociocognitive de Bandura (1997, 2006, 2012). Plus précisément, elle explore l'effet indirect du sentiment d'impuissance relatif au contre-transfert vécu par le coach sur le sentiment d'efficacité personnelle perçu par le coaché en passant par l'alliance de travail. Jumelés à un coach, 190 membres du personnel-cadre d'une multinationale manufacturière ont pris part à 7 séances de coaching et ont répondu à des instruments de mesure validés. Les résultats des analyses de médiation fournissent un appui au modèle proposé. Alors que l'étude fait ressortir un lien direct non significatif entre le sentiment d'impuissance relatif au contre-transfert et le sentiment d'efficacité personnelle, un effet médiateur de l'alliance de travail est observé sur la précédente relation. Pour alimenter leur réflexion quant à l'expérience client en coaching, les praticiens autant que les chercheurs bénéficient donc de nouvelles données qui mettent en exergue l'importance de s'attarder au vécu du coach et à l'alliance de travail établie avec le coaché.

**Mots-clés :** sentiment d'impuissance, contre-transfert, alliance de travail, sentiment d'efficacité personnelle, coaching

## Table des matières

Sommaire.....	iii
Remerciements .....	vi
Introduction .....	1
Contexte théorique.....	5
Coaching en contexte de travail.....	6
Définitions du coaching.....	7
Distinctions avec d'autres interventions de développement individuel .....	9
Sentiment d'efficacité personnelle.....	11
SEP contextualisé .....	12
Fondement théoriques sociocognitifs .....	14
Conceptualisation du contre-transfert.....	16
Sentiment d'impuissance relatif au contre-transfert.....	18
Alliance de travail.....	22
Effet du contre-transfert sur l'alliance de travail.....	24
Effet de l'alliance de travail sur le SEP .....	26
Effet médiateur de l'alliance de travail.....	29
Méthodologie.....	31
Devis de recherche.....	32
Déroutement du projet de plus grande envergure .....	32
Partenariat avec une organisation .....	33
Modalités du projet.....	33
Interventions de coaching .....	34
Participants.....	35
Temps de mesure et complétion des questionnaires pour la présente recherche.....	37
Considérations éthiques .....	39
Instruments.....	41
Sentiment d'impuissance relatif au contre-transfert.....	42
Alliance de travail.....	43
Sentiment d'efficacité personnelle à bâtir des relations collaboratives.....	44
Données sociodémographiques .....	45
Résultats .....	47
Analyses préliminaires.....	48
Postulats de la médiation .....	48
Effet des variables contrôles.....	49

Statistiques descriptives et corrélations.....	51
Analyses principales .....	52
Discussion.....	55
Implications théoriques.....	56
L'effet du sentiment d'impuissance du contre-transfert sur l'alliance de travail .....	56
L'effet de l'alliance de travail sur le SEP-BRC .....	57
L'effet du contre-transfert sur le SEP-BRC .....	59
La relation de médiation .....	61
Implications pratiques.....	63
Pour les coachs .....	64
Pour la formation .....	66
Pour les entreprises et les clients .....	67
Limites et pistes de recherche future .....	67
Mot de la fin.....	70
Références .....	71

## Remerciements

C'est durant cet isolement à saveur de COVID-19, en admirant la solidarité mondiale et québécoise, que je suis remplie de gratitude envers les humains m'ayant permis de me rendre à la complétion de mon parcours doctoral. Ces quelques lignes se veulent un doux merci à votre égard, malgré l'impossibilité d'y nommer toute ma reconnaissance.

À ma directrice, merci de m'avoir permis de grandir à tes côtés durant ce parcours souvent émotif, parfois chaotique. Marie, merci pour ton positivisme, tes encouragements, ta croyance inébranlable en mes compétences, ton temps d'une richesse incroyable et pour ta générosité à partager tes connaissances. Merci de me permettre de déposer en ce jour une thèse pour laquelle je ressens une immense fierté, je ne pouvais espérer un plus beau cadeau.

À mes collègues Julie-Andrée et Irène, merci d'avoir pavée la voie devant moi, le fruit de votre labeur a été considérablement aidant sur ma route.

À ma chère cohorte doctorale, merci pour la cohésion, le soutien, la générosité et l'amitié. Partager ces dernières années en votre compagnie fût source de réconfort, d'énergie et de motivation. Carolina, merci de ton fidèle soutien et ton écoute. Sophie, merci pour la traversée. Roxane, merci pour les nombreux *pomodoros*, le travail avance si vite en ta compagnie ! Karel et Elizabeth, merci de m'avoir prêté votre œil critique et votre temps, vos commentaires ont grandement enrichis mon travail. Florence, Noémie, Mathieu et Nesrine, merci pour vos encouragements.

À mes amies du long chemin parcouru, j'ai le sentiment que vous seules connaissez mon point de départ et je vous remercie pour votre soutien indéfectible me permettant aujourd'hui d'apprécier le chemin parcouru. Émilie, Laurence, Marie-Pier, merci d'être des piliers dans ma vie. Marie-Claude et Sarel, merci d'alléger chaque journée passée en votre compagnie, votre bonne humeur est tellement contagieuse.

À mes parents, Robert et Ginette, merci de m'avoir donné accès à cette riche éducation, de m'avoir laissé trouver ma voie et d'avoir tolérer les embûches en cours de chemin. Papa, j'apprécie notre passion commune et ton intérêt indéfectible envers mes projets, petits et grands. Maman, ton temps offert me sera toujours précieux. À mes beaux-parents, merci de votre dévouement auprès de mes enfants, m'ayant permis de rédiger par-ci, par-là.

Chère Isabelle, merci d'être un modèle dans ma vie depuis tant d'années. La jeune adolescente que j'étais te remercie d'avoir mis la psychologie organisationnelle dans mon angle de mire. Sans le savoir, tu auras piqué ma curiosité et invité à me dépasser beaucoup plus que je ne l'envisageais.

Cher Jérémi, comme tu l'es dans ma vie de tous les jours, tu auras été le phare me guidant à travers les mers agitées de ce parcours doctoral. Merci de ne t'être jamais éteint, d'être la fondation à notre famille, d'avoir su m'accompagner dans cette rédaction mieux que j'aurais pu l'espérer et merci pour nos merveilleux enfants. Vous m'aidez à garder le focus sur ce qui compte réellement. Fiona, Bastien et Azélie qui naîtra dans quelques jours, merci de l'acceptation envers votre maman moins disponible, même sans en comprendre les raisons. Ce travail acharné et

difficile, je l'ai réalisé pour moi et j'espère qu'en vieillissant je saurai vous démontrer l'importance de mener ces projets qui vous tiennent à cœur et vous passionnent.

Un adage africain dit qu'il faut tout un village pour élever un enfant. Dans mon cas, je sens qu'il a fallu un village pour rédiger cette thèse. Merci à mon merveilleux village. C'est le cœur plein de gratitude que je poursuis mon cheminement professionnel, légère de cette fin de chapitre et heureuse de ce qui m'attends.



## **Introduction**

Organisme de certification en coaching, l'*International Coach Federation* (ICF) définit le coach comme étant un professionnel de l'accompagnement qui a suivi une formation spécialisée reconnue afin de guider des personnes dans un processus pour améliorer leur performance professionnelle et personnelle (ICF Québec, 2011). Toutefois, le titre de coach jusqu'à ce jour n'est ni encadré par un ordre professionnel, ni réservé, et tout individu qui le souhaite peut s'en prévaloir. Il jouit d'ailleurs d'une cote de popularité grandissante. En effet, Graßmann, Schölmerich et Schermuly (2020) estiment à 11 % l'augmentation du nombre de coachs professionnels dans le monde entre 2012 et 2016, selon les données recueillies par l'ICF (2016). Les coachs peuvent œuvrer tant à l'externe qu'à l'interne, occuper des fonctions de cadres ou être spécialisés dans le développement des compétences (ICF, 2016). Souhaitant être compétent et faire une réelle différence dans la vie d'autrui, un futur coach pourra dépenser en moyenne 10 000 \$ pour se former initialement, puis 1000 \$ annuellement pour renouveler son adhésion à l'ICF en plus de répéter la certification tous les 3 ans (ICF Québec, 2020). Mais cet investissement assure-t-il aux coachs de faire cette « différence » pour leurs clients ?

Alors que l'état des connaissances actuelles permet de croire que le coaching est relativement efficace, les chercheurs s'intéressent dorénavant aux antécédents, afin d'être en mesure d'expliquer comment cette intervention facilite le développement des individus (Theeboom, Beersma, & van

Vianen, 2014). De manière générale dans les études portant sur les interventions de développement individuel, que ce soit en psychothérapie, en mentorat ou en coaching, l'accent est davantage mis sur les caractéristiques et les motivations de l'apprenant ou sur la relation s'établissant entre les individus impliqués, pour expliquer les effets de ce type de méthode (Ghosh, 2014; Graßmann, Schermuly, & Wach, 2019; Wampold et al., 2017). Pourtant, il serait approprié de se demander si le professionnel qui dispense ces services joue un rôle déterminant dans la tournure des événements pour le développement professionnel du coaché. Dans un domaine en pleine expansion où 53 300 coachs sont recensés à travers le monde (ICF, 2016), cette question apparaît importante pour contribuer à la compréhension de ce type d'intervention.

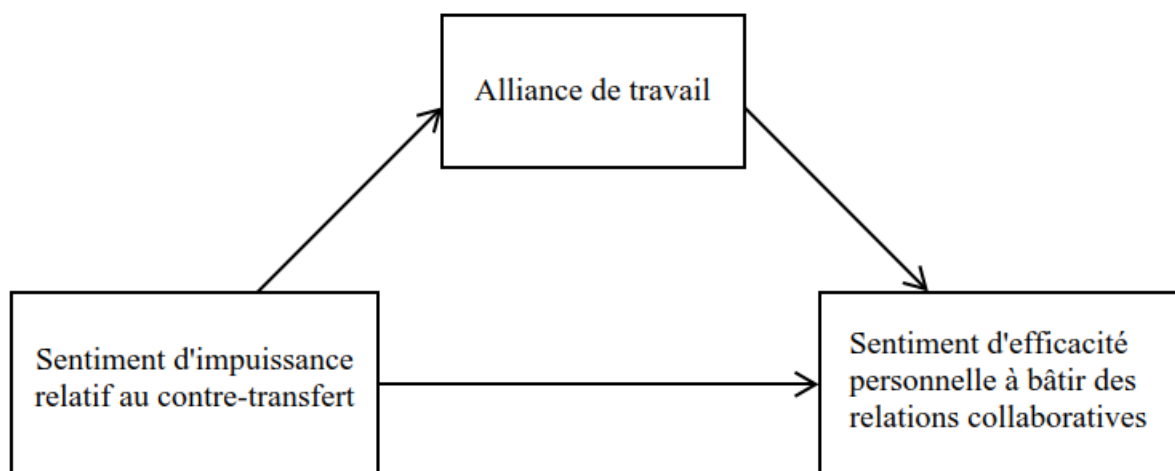
Bien que les études suggèrent que les interventions des coachs novices seraient tout aussi efficaces que celles des coachs expérimentés (Graßmann et al., 2020), les travaux ne s'intéressent pas au fait d'avoir peu d'expérience sur le vécu subjectif du coach et à son effet sur le client. Différemment, un riche bagage de connaissances en psychothérapie porte sur ce type d'expérience et c'est notamment le cas des travaux sur le contre-transfert (Hayes, Gelso, Goldberg, & Kivlighan, 2018). Certains écrits sur le sujet font d'ailleurs état de l'importance des réactions affectives, cognitives et comportementales des psychothérapeutes novices et de leur effet sur le processus thérapeutique (Cartwright, Rhodes, King, & Shires, 2014; Williams, Judge, Hill, & Hoffman, 1997). Ce constat met en relief la pertinence d'étudier le phénomène auprès de coachs en début de pratique.

Cette recherche vise donc à examiner certains effets du vécu subjectif du coach novice sur l'expérience du client prenant part à une démarche de coaching. D'un point de vue pratique, le but est de conscientiser les coachs quant à leur contribution potentielle sur des éléments de l'expérience du coaché, afin qu'ils soient en mesure d'améliorer leurs interventions de coaching.

Pour éclairer le lecteur sur les fondements de l'étude, la section qui suit met de l'avant la pertinence et la conceptualisation des construits retenus, en plus de proposer une modélisation qui mène aux hypothèses de recherche. Les sections suivantes expliciteront les processus méthodologiques de l'étude, suivis des résultats obtenus. La dernière section servira de discussion sur les résultats et abordera les implications, limites et pistes de recherches futures.

## **Contexte théorique**

La présente section définit les fondements théoriques et empiriques de cette étude et propose un modèle théorique (voir Figure 1). Plus précisément, la pertinence et la conceptualisation des sujets à l'étude, la relation entre eux et les hypothèses de recherche y sont explicités.



*Figure 1. Modèle théorique proposé.*

### **Coaching en contexte de travail**

Les prochains paragraphes visent à préciser le contexte dans lequel s'inscrit le présent mémoire doctoral. Par conséquent, le coaching sera défini et différencié de d'autres méthodes de développement individuel, plus spécifiquement le mentorat et la psychothérapie.

## **Définitions du coaching**

Diverses définitions du coaching sont proposées dans la littérature actuelle et le Tableau 1 fait état de quelques-unes d'entre elles. Pour sa part, Grant (2014) définit le coaching exécutif comme une relation d'aide formée entre un client (la personne coachée), qui exerce un rôle de leadership, de gestionnaire ou de superviseur dans une organisation, et un coach qui utilise différentes techniques cognitives et comportementales pour aider le client. Le processus vise à atteindre un ensemble d'objectifs définis mutuellement dans le but d'améliorer les compétences de leadership, la performance et le bien-être au travail du client, de même que l'efficacité de l'organisation (adapté de Kilburg, 1996).

Bien qu'il existe de nombreuses définitions du coaching, c'est en se basant sur celle de Grant (2014) que le présent mémoire doctoral prend racine. L'analyse de cette définition sera présentée et comparée à d'autres souvent utilisées. La définition de Grant (2014) offre les avantages d'être circonscrite dans le milieu du travail et de viser un développement de compétences professionnelles pour améliorer l'efficacité individuelle et organisationnelle plutôt que d'inclure uniquement la perspective de l'individu (comme celle de l'ICF, 2020). Aussi, elle est davantage axée sur le processus et le but poursuivi par le client que sur la promesse d'apprentissage (à l'opposé de Hall et al., 1999). Bien que Grant (2014) utilise le terme exécutif, le coaché est interpellé dans son rôle de leader au sein de l'organisation, aligné avec la tendance des dernières années (Jones, Woods, & Guillaume, 2016), et non plus seulement par son haut niveau hiérarchique comme Kilburg (1996)

l'entendait. En ce sens, le coaching individuel en contexte de travail est offert auprès de gestionnaires, superviseurs et professionnels. Considérant la clientèle élargie, le terme coaching a été retenu dans la présente étude pour éviter la confusion liée à l'appellation *exécutif*.

Tableau 1

*Définitions du coaching selon divers auteurs*

<b>Auteurs</b>	<b>Définitions</b>
Stober & Parry, 2005	Processus collaboratif visant à faciliter la capacité d'auto-apprentissage et de croissance du client, comme en témoignent les changements durables dans sa compréhension de soi, son concept de soi et son comportement [traduction libre].
ICF, 2020	Partenariat entre un coach et son client dans un processus stimulant et créatif inspirant le client à maximiser ses potentiels personnel et professionnel [traduction libre].
Hall, Otazo, & Hollenbeck, 1999	Apprentissage pratique, en relation un-à-un, axé sur des objectifs personnels pour des cadres occupés qui peut être utilisé pour améliorer la performance ou les comportements attendus, faire croître une carrière ou prévenir les déraillements, et résoudre les problèmes organisationnels ou les initiatives de changement [traduction libre].
Grant, 2014	Relation d'aide formée entre un client (le coaché), qui exerce un rôle de leadership, de gestionnaire ou de superviseur dans une organisation, et un coach qui utilise différentes techniques cognitives et comportementales pour aider le client. Le but est d'atteindre un ensemble d'objectifs définis mutuellement visant à améliorer ses compétences de leadership, sa performance et son bien-être au travail, de même que l'efficacité de l'organisation (adapté de Kilburg, 1996) [traduction libre].



## **Distinctions avec d'autres interventions de développement individuel**

Une meilleure appropriation du concept de coaching est possible par la comparaison avec d'autres types d'interventions visant le développement d'un individu. Les prochaines lignes permettront de mieux distinguer le coaching du mentorat et de la psychothérapie.

**Mentorat.** La littérature scientifique traite d'une quarantaine de définitions différentes du mentorat, en plus des multiples usages en entreprise (Haggard, Dougherty, Turban, & Wilbanks, 2011), ce qui engendre une difficulté à différencier cette méthode du coaching. La revue de littérature de Haggard et ses collègues (2011) rapporte une entente entre les auteurs dans le domaine pour dire qu'un mentor est une personne plus expérimentée qui offre une assistance au niveau personnel et professionnel à une personne moins expérimentée (le mentoré). Par ailleurs, le mentorat partage avec le coaching le fait d'être une relation en dyade visant le développement (Rolfe, 2015). Haggard et ses collègues (2011) ont identifié trois composantes distinctives du mentorat par rapport aux autres méthodes de développement professionnel : la réciprocité, les bénéfices développementaux et les interactions régulières sur une durée prolongée. La réciprocité implique des échanges mutuels sur le vécu respectif du mentor et du mentoré (Haggard et al., 2011), alors que le coach se centre principalement sur le vécu du coaché (Sime & Jacob, 2018). Bien que le but poursuivi du mentorat soit le développement du mentoré, le mentor obtient aussi des bénéfices plus grands que ce qui est attendu en coaching (sentiment d'accomplissement, recul sur sa carrière, autopromotion, etc.; Allen, 2003). Eby, Rhodes et Allen (2007) vont jusqu'à parler de *learning partnership* pour décrire le mentorat. Alors que cette méthode n'a pas de limite quant à la

durée du suivi et a un objectif très général de développement, le coaching se termine fréquemment lorsque les objectifs fixés sont atteints (Gray, 2006; Irby, 2018). Enfin, le mentor a une expertise dans le domaine d'exercice du mentoré sans nécessairement être formé à transmettre son savoir (Gray, 2006), alors qu'il est attendu du coach d'avoir une expertise à faciliter les apprentissages et l'atteinte des objectifs de développement (ICF, 2020).

**Psychothérapie.** Depuis 2009, selon le Code des professions (L.R.Q., c. C-26, art. 187.1), la psychothérapie réfère à :

« Un traitement psychologique pour un trouble mental, pour des perturbations comportementales ou pour tout autre problème entraînant une souffrance ou une détresse psychologique qui a pour but de favoriser chez le client des changements significatifs dans son fonctionnement cognitif, émotionnel ou comportemental, dans son système interpersonnel, dans sa personnalité ou dans son état de santé. Ce traitement va au-delà d'une aide visant à faire face aux difficultés courantes ou d'un rapport de conseils ou de soutien ».

Stober (2006) identifie des bases philosophiques similaires entre le coach et le thérapeute telles que la croyance en la capacité de changement du client. Aussi, certains coachs empruntent différents modèles théoriques à la psychologie pour leurs interventions, par exemple les modèles d'apprentissage et de développement ainsi que les stades de l'adulte (Sime & Jacob, 2018). Enfin, autant le coaching que la psychothérapie peuvent avoir pour objectif d'aider le client à développer sa compréhension de l'effet qu'ont ses réactions cognitives et émotionnelles sur son efficacité comportementale (Hodgetts, 2002). Cependant, les coachs se perçoivent différemment d'un thérapeute en orientant davantage leur intervention vers une entente sur les objectifs et vers le futur (Price, 2009). Cet auteur explique qu'en général, le coaching est à court terme, moins profond et

s'adresse à une clientèle ayant habituellement une bonne santé mentale de base. Enfin, le coaching, tel qu'entendu dans la présente étude, s'intéresse uniquement à une sphère de vie du client, soit son environnement organisationnel.

En somme, le coaching est généralement restreint dans sa durée et plus orienté sur une entente quant à des objectifs professionnels à atteindre, en comparaison au mentorat et à la psychothérapie. Considérant l'objectif de conscientiser les coachs à l'effet de leurs réactions sur certains éléments de l'expérience du client, les différences et similarités susmentionnées permettent de mieux distinguer le rôle du coach par rapport au mentor et au psychothérapeute et ainsi, de délimiter son intervention. Il est alors attendu que l'expérience du client soit également influencée par ces distinctions, ce qui est le sujet des prochains paragraphes.

### **Sentiment d'efficacité personnelle**

Parmi les expériences les plus étudiées en coaching, se trouve le sentiment d'efficacité personnelle (ci-après nommé SEP; Bozer & Jones, 2018). En plus d'être significativement liés à de nombreux antécédents étudiés en coaching (Graßmann et al., 2020), le SEP présente l'avantage d'être facilement mesurable par des questionnaires auto-rapportés (Jones et al., 2016). En effet, les études se sont intéressées à cette résultante du coaching à de nombreuses reprises (Baron & Morin, 2009; de Haan, Duckworth, Birch, & Jones, 2013; de Haan, Grant, Burger, & Eriksson, 2016; Dingman, 2004; Evers, Brouwers, & Tomic, 2006; Grant, 2014; Moen & Skaalvik, 2009). La

littérature rapporte que le coaché avec un SEP élevé avant le coaching est plus susceptible de se fixer des objectifs difficiles, a une plus grande croyance en sa capacité à atteindre les objectifs et connaîtra une motivation, une concentration et une persévérance soutenues face aux obstacles dans la poursuite de ses objectifs (Bozer & Jones, 2018). Les prochaines lignes définiront le SEP tel qu'étudié dans la présente étude pour ensuite en expliciter la théorie sociocognitive sous-jacente.

### **SEP contextualisé**

Bandura (1997, 2012) est le chercheur de référence sur le SEP. L'auteur définit le construit par la croyance de l'individu en ses capacités à organiser et à réaliser les actions nécessaires à l'atteinte des résultats escomptés en fonction d'une ou plusieurs tâches spécifiques (Bandura, 1997). Alors que plusieurs conçoivent le SEP comme un trait général applicable à toutes les sphères de la vie (Luszczynska, Gutiérrez-Doña, & Schwarzer, 2005), Bandura (1997, 2006) soutient l'importance de le contextualiser en regard d'une cible ou d'un ensemble de tâches spécifiques. Selon ces mêmes écrits, l'erreur commise lorsque le SEP est décontextualisé est d'ignorer la complexité de la tâche en supposant que les capacités individuelles sont équivalentes quels que soient les différents niveaux de difficulté dans le domaine étudié. Autrement dit, considérer le SEP d'un individu dans son emploi comme un trait général serait de prendre pour acquis qu'il se sent également capable d'effectuer ses tâches dans toutes les facettes de son travail et dans toutes les circonstances. Or, il est possible que les gestionnaires se sentent très efficaces à résoudre des problèmes de manière innovante lorsqu'ils ont beaucoup de temps pour le faire, tout en se sentant peu efficaces à générer rapidement plusieurs idées. Cette proposition conceptuelle de Bandura (1997, 2006) est soutenue

par un certain nombre de recherches démontrant la validité incrémentielle du SEP spécifique au contexte par rapport à des construits généraux (Gupta, Ganster, & Kepes, 2013; Talsma, Schütz, Schwarzer, & Norris, 2018).

À la lumière des arguments qui précèdent, le présent mémoire doctoral s'appuie sur une conceptualisation du SEP spécifique au contexte de l'étude, à savoir la croyance des personnes coachées en leur capacité à *bâtir des relations collaboratives* dans le cadre de leur travail, (ci-après nommé SEP-BRC; Samson et al., accepté). Concrètement, le fait de *bâtir des relations collaboratives* correspond à faciliter la circulation de l'information, favoriser l'entraide entre les membres de l'équipe et développer des partenariats au sein de l'organisation. Plus précisément, faciliter la circulation de l'information s'observe par des comportements visant à cascader et récolter l'information auprès des personnes concernées. Favoriser l'entraide entre les membres de l'équipe correspond à susciter l'utilisation des forces de tous et l'ouverture à différents points de vue. Enfin, développer des partenariats au sein de l'organisation s'observe par le partage des ressources et des apprentissages avec d'autres instances de l'organisation.

Puisque le SEP (et dans le cas présent, le SEP-BRC) fait partie de l'expérience du client en coaching, il devient alors pertinent de s'intéresser aux déterminants de ce SEP pour comprendre ce qui favorise le vécu positif du coaché. À cet égard, la théorie sociocognitive fournit des fondements solides quant au développement des croyances de l'individu en ses capacités. La prochaine section

visé à résumer certaines de ces bases conceptuelles pour orienter le choix des antécédents à privilégier dans le cadre de cet exercice doctoral.

### **Fondement théoriques sociocognitifs**

La théorie sociocognitive (Bandura, 1997, 2001, 2012) explique largement les comportements humains jusqu'à s'étendre au développement et à l'apprentissage (Schunk, 2012). Bandura (2001, 2012) présente l'être humain comme un agent actif qui exerce une influence intentionnelle sur son fonctionnement. Selon sa théorie, le fonctionnement de l'humain est le produit de l'interaction entre des déterminants intra-individuels, comportementaux et spécifiques à son environnement. Le SEP a une place centrale pour Bandura par la croyance ancrée que le sentiment d'être capable d'accomplir une tâche donnée explique en grande partie son résultat (Bandura, 1984).

Pour développer cette croyance en ses capacités, l'individu se base sur quatre sources d'information dans son environnement (Bandura, 1997, 2012). La première source renvoie aux expériences de maîtrise. Ces dernières renseignent la personne quant au succès qu'elle a déjà connu dans l'exécution d'une tâche. Ce type d'information factuelle contribue à forger ses croyances envers sa capacité à réaliser à nouveau la tâche. La deuxième source d'information correspond à l'apprentissage par observation. Nommément, l'individu développe sa croyance envers ses propres capacités lorsqu'il se reconnaît dans celles d'un tiers qui réussit à accomplir avec succès une action. La persuasion sociale représente la troisième source décrite par Bandura (1997, 2012). Elle consiste

à fournir un message qui vise à convaincre une personne de sa capacité à réaliser une tâche donnée. Cette information contribue à la formation des croyances d'autoefficacité lorsqu'elle est transmise par une figure perçue comme étant compétente et crédible. Pour ce qui est de la quatrième et dernière source, les réactions physiologiques et affectives éclairent l'individu sur sa capacité à déployer les ressources nécessaires à l'accomplissement de l'action désirée. Lorsqu'il se sent disposé sur les plans physiologiques et affectifs, il serait plus sujet à sentir qu'il possède les moyens nécessaires pour effectuer la tâche demandée.

Les explications susmentionnées soulignent le potentiel de la théorie sociocognitive à renseigner sur les antécédents possibles du SEP en ce qui concerne l'information disponible à l'individu. Ainsi, cette approche met l'accent sur l'individu et les croyances qu'il entretient. Toutefois, ce cadre de référence laisse croire que l'individu choisit ses actions de manière consciente et ne tient pas compte des réactions naturelles, conscientes ou inconscientes, déclenchées dans la dynamique relationnelle avec autrui. En effet, la théorie sociocognitive n'élabore pas sur le vécu subjectif expérimenté par une personne au contact des actions émises par autrui. Puisque la présente recherche doctorale s'intéresse à l'effet du coach sur le vécu subjectif du coaché, le besoin de se tourner vers une explication complémentaire émerge. Considérant la longue tradition des recherches en psychothérapie qui abordent ce genre de questions, les travaux portant sur le contre-transfert ouvrent une voie prometteuse pour l'étude du coaching.

### **Conceptualisation du contre-transfert**

Faisant œuvre de pionnier, Freud (1957) a positionné le contre-transfert comme étant le résultat de l'influence du patient sur les affects inconscients du thérapeute. Le contre-transfert était alors jugé néfaste pour le processus thérapeutique et il devait être inhibé plutôt que mis à contribution dans le traitement (Freud, 1957; Hayes, Gelso, & Hummel, 2011). Cette perspective a été remise en question dans plusieurs articles théoriques ayant considéré l'apport du client, et non seulement celui du thérapeute, dans l'équation menant au contre-transfert (Gabbard, 2009; Racker, 2007). Les auteurs de ces écrits ont proposé d'explorer la capacité du thérapeute à identifier, comprendre et mettre en contexte son contre-transfert à titre d'avenue privilégiée pour affiner la compréhension des effets de la psychothérapie. Cette vision dite totaliste a élargi le concept du contre-transfert en incluant l'entièreté des réactions du thérapeute, qu'elles soient conscientes ou non, affectives, cognitives ou comportementales (Heimann, 1950). Ces réactions seraient issues d'une création conjointe entre le client et le thérapeute (Gabbard, 2001; Heimann, 1950; Racker, 2007). En ce sens, elles seraient provoquées en réponse au transfert du client (c.-à-d., aux réactions du client envers le thérapeute) et liées aux conflits du thérapeute.

Considérant le phénomène abstrait qu'est le contre-transfert (Machado et al., 2014), différents efforts d'opérationnalisation du construit ont été consentis (Friedman & Gelso, 2000; Hofsess & Tracey, 2010; Røssberg, Hoffart, & Friis, 2003). Dans cette perspective, Betan et ses collègues (2005) ont fait émerger, au moyen d'analyses factorielles réalisées auprès de 181 psychiatres et psychologues, une structure du contre-transfert en 8 dimensions. La dimension



« envahi/désorganisé » (overwhelmed/ disorganized) réfère à un désir d'éviter ou de fuir le client et à des sentiments négatifs intenses tels que la peur, l'antipathie et le ressentiment. La dimension « impuissant/inadéquat » (helpless/inadequate) correspond aux sentiments d'être inadéquat, incompetent, désespéré et anxieux. La dimension « positif » (positive) réfère à l'expérience d'une alliance de travail positive et d'un lien étroit avec le client. La dimension « spécial/surimpliqué » (special/overinvolved) renvoie au sentiment que le client est spécial comparé à d'autres. De plus, elle indique certaines difficultés à maintenir les limites établies pour le thérapeute (p. ex., dévoilement de soi, difficultés à mettre un terme à la rencontre au moment fixé, sentiment de culpabilité et de responsabilité accrue et plus d'inquiétudes envers le client). La dimension « sexualisé » (sexualized) décrit une attirance ou une tension sexuelle envers le client. La dimension « désengagé » (disengaged) renvoie aux sentiments d'être distrait, retiré, agacé ou ennuyé pendant les rencontres. La dimension « parental/protecteur » (parental/protective) réfère au désir de protéger et prendre soin d'une façon parentale qui dépassent les sentiments positifs habituels envers les clients. Finalement, la dimension « critiqué/maltraité » (criticized /mistreated) correspond aux sentiments de ne pas être apprécié, être rejeté et dévalué par le client.

La proposition de Betan et ses collègues (2005) rejoint donc la vision totaliste du contre-transfert et s'inscrit dans la lignée des travaux de Heimann (1950), car elle inclut autant les réactions cognitives, comportementales qu'émotionnelles, alors que d'autres conceptualisations se sont intéressées à seulement l'un de ces aspects (voir Friedman & Gelso, 2000; Rössberg et al., 2003). Par ailleurs, elle a été élaborée sans jargon technique, dans un langage de tous les jours, de manière

à être employée quelle que soit l'orientation théorique privilégiée (Betan & Westen, 2009). Outre son accessibilité conceptuelle, cette façon de concevoir le contre-transfert du professionnel présente l'avantage de mettre de l'avant sa contribution potentielle, à la fois positive et négative, dans l'explication des effets de l'intervention (Gabbard, 2009; Racker, 2007). Ce faisant, cet exercice doctoral y prend appui. Devant la singularité de chacune des huit dimensions de Betan et ses collègues (2005), encore peu d'efforts de recherche ont été octroyés afin de mieux comprendre l'effet de ces dimensions sur le vécu du client. S'intéressant plus particulièrement à l'expérience subjective des coachs novices, la présente étude retient donc la dimension relative au sentiment d'impuissance qui tend à être davantage vécu par les thérapeutes novices (Cartwright et al., 2014; Friedman & Gelso, 2000). En lien avec les autres construits à l'étude, l'effet délétère possible du sentiment d'impuissance relatif au contre-transfert a été retenu pour amorcer les recherches sur ce construit.

### **Sentiment d'impuissance relatif au contre-transfert**

À la lumière des données probantes, les thérapeutes novices seraient plus susceptibles d'entretenir des fantasmes de sauveur et d'intenses préoccupations pour leurs clients (Neumann & Gamble, 1995). Dans le même ordre d'idées, ils seraient enclins à entretenir un sentiment de culpabilité provenant de leur impression d'être inadéquat, ce qui les prédisposerait à s'imaginer que des collègues plus expérimentés seraient davantage en mesure d'aider leurs clients qu'eux (Neumann & Gamble, 1995). Outre la culpabilité, le sentiment d'impuissance peut générer de l'anxiété, de la confusion et de la frustration chez le thérapeute (Betan et al., 2005; Cartwright et al., 2014; Neumann & Gamble, 1995). Ces émotions désagréables pourraient le conduire à se

centrer davantage sur ses besoins que sur ceux de son client (Friedman & Gelso, 2000), pouvant possiblement avoir des effets négatifs sur ce dernier et donc sur le processus thérapeutique. Bien que la relation thérapeutique se construit généralement auprès de clients ayant un plus faible niveau de fonctionnement que celui des clients en coaching, les deux méthodes de développement individuelles se fondent sur une dynamique relationnelle (McKenna & Davis, 2009). Par voie de conséquence, le coach novice est donc potentiellement sujet à vivre ces émotions désagréables qui peuvent nuire au succès de l'intervention.

En appliquant la vision totaliste du contre-transfert au vécu du coach, il est possible d'avancer qu'en vivant un sentiment d'impuissance relatif au contre-transfert, le professionnel sera davantage centré sur ses propres besoins (p. ex., diminuer son anxiété) plutôt que sur le développement et les objectifs du client (Racker, 2007). Un tel état pourrait biaiser son évaluation des besoins et de l'expérience du coaché (Racker, 2007). En intégrant à cette proposition certains principes de la théorie sociocognitive (Bandura, 2012), une piste d'explication est formulée ci-après. Ce type de réactions du coach fournirait de l'information au client susceptible d'ébranler ses croyances en sa capacité à se développer dans le cadre de la démarche de coaching. En obtenant des réponses partielles à ses besoins ou en percevant l'impuissance du coach, le coaché pourrait être moins enclin à se laisser influencer étant donné la perte de crédibilité du coach. En conséquence, les probabilités de développer un fort SEP-BRC s'en trouveraient réduites.

Cette proposition théorique trouve appui dans certaines études qui se sont intéressées à la relation entre le sentiment d'impuissance relatif au contre-transfert et les résultats d'intervention en psychothérapie. Sur le plan des données qualitatives, les résultats d'une analyse thématique de 55 rapports du contre-transfert vécu par des thérapeutes novices offrant de la thérapie de groupe illustrent que 9 d'entre eux se sont sentis impuissants ou inadéquats envers leur client (Cartwright et al., 2014). Ces sentiments ont amené les thérapeutes à se culpabiliser pour le manque de progrès du client ou à développer de la frustration envers ce dernier considérant qu'il n'était pas suffisamment collaboratif (Cartwright et al., 2014). De ces thérapeutes, certains considèrent que de se sentir impuissant ou inadéquat a comme effet d'amoindrir leurs habiletés à intervenir auprès du client.

Au meilleur des connaissances de l'auteure de cette recherche doctorale, une seule étude quantitative publiée s'intéresse à l'effet de la dimension « impuissant/inadéquat » tel que défini par Betan et ses collègues (2005) sur les effets de la psychothérapie. Les analyses de corrélation bivariée de Tanzilli et ses collègues (2018) révèlent une relation significative négative de grande taille entre le sentiment d'impuissance relatif au contre-transfert et l'amélioration des symptômes à la fin du traitement ( $r = -0,40$ ,  $p < 0,05$ ). Le type d'intervention privilégié dans cette dernière étude, à savoir la psychothérapie psychodynamique intensive et brève, présente certaines similarités avec le coaching. En effet, les rencontres se tiennent une fois par semaine et la durée totale de la thérapie reste brève (16 à 30 séances). Cette psychothérapie vise à identifier et adhérer à un objectif et l'accent est mis sur le moment présent dans la relation thérapeutique. Cette

recherche présente une limite quant au petit nombre de dyades examinées ( $N = 32$ ) et le fait que la perception des clients n'a pas été évaluée puisque les thérapeutes ont rempli l'ensemble du questionnaire.

Enfin, une recherche a comparé un groupe de thérapeutes pour lesquels leur client n'avait pas complété le traitement thérapeutique par rapport à un groupe l'ayant complété (Rossberg, Karterud, Pedersen, & Friis, 2007). Les résultats montrent que, chez les clients n'ayant pas complété la thérapie, les thérapeutes rapportent deux semaines après le début du traitement se sentir davantage inadéquats ( $N = 11$ ,  $M = 0,50$ ,  $ÉT = 0,22$ ) qu'envers ceux l'ayant complété ( $N = 60$ ,  $M = 0,33$ ,  $ÉT = 0,23$ ,  $t = -2,34$ ,  $p = 0,03$ ). La même étude a mis en évidence des relations négatives de grandes tailles entre les thérapeutes vivant un sentiment d'être inadéquats et le niveau d'amélioration des symptômes ( $r = -0,69$ ,  $p < 0,01$ ) et du fonctionnement global du client ( $r = -0,53$ ,  $p < 0,01$ ). Si le contexte de cette recherche entourait la thérapie de groupe plutôt qu'individuelle, l'échantillon était composé de différents professionnels, incluant des médecins, travailleurs sociaux, infirmiers et psychologues. Puisque les résultats ont été obtenus auprès de participants exerçant des professions variées, il semble probable de pouvoir les reproduire au sein d'une population de coachs. En ce sens, l'étude serait importante à répéter pour pallier les faiblesses méthodologiques du petit échantillon et des groupes inégaux.

Au meilleur des connaissances de l’auteure, les études actuelles en coaching ne se sont pas intéressées à l’expérience subjective des coachs, et donc, aucune ne peut appuyer la proposition théorique précédente. Pourtant, la problématique met en lumière la pertinence de s’intéresser à l’effet du vécu de l’intervenant sur le processus qu’il conduit, en vue d’approfondir la compréhension de son fonctionnement dans la pratique. En somme, il ne semble exister aucune étude ni en psychothérapie ni en coaching s’étant intéressée à l’effet du vécu de contre-transfert du praticien sur le SEP du client. Considérant le manque d’études dans le domaine malgré l’importance du sujet, il apparaît pertinent de soumettre des données probantes à la question exploratoire suivante :

*Q1 : Est-ce que le sentiment d’impuissance relatif au contre-transfert vécu par le coach est lié négativement au SEP-BRC du client?*

### **Alliance de travail**

Outre les effets probables du contre-transfert vécu par le coach sur les croyances du coaché, diverses données probantes suggèrent d’approfondir la compréhension de cette relation en considérant les possibles interactions avec d’autres variables (Baldwin & Imel, 2013; Lingardi, Muzi, Tanzilli, & Carone, 2018). En ce sens, les études traitant des effets de la psychothérapie ont permis d’établir la contribution déterminante de l’alliance de travail (Castonguay, Constantino, & Holtforth, 2006; Flückiger, Del Re, Wampold, & Horvath, 2018; Horvath, Del Re, Flückiger, & Symonds, 2011). Dans l’optique d’examiner l’effet de l’expérience subjective du coach sur celle du coaché, l’alliance de travail apparaît une avenue privilégiée à emprunter.

Le concept d'alliance a une origine psychodynamique (Bordin, 1979; Freud, 1957) et s'est d'abord appliqué aux aspects inconscients de la relation. En effet, Greenson (1965) a introduit la notion d'alliance de travail comme une extension du construit de transfert positif de Freud (1957). Différemment de la perspective psychodynamique, la recherche contemporaine s'intéresse davantage à l'alliance sous la forme de la capacité du praticien et du client à collaborer (Flückiger et al., 2018). De nos jours, plusieurs auteurs incitent à étudier l'alliance de travail en dehors de la relation thérapeutique (Flückiger et al., 2018; Horvath et al., 2011), tel qu'en contexte de mentorat (Eby et al., 2013), de consultation (Roy, 2008) et de coaching (Baron & Morin, 2009; Joo, 2005; Latham & Heslin, 2003; O'Broin & Palmer, 2006).

La présente étude s'inscrit dans cette lignée en s'inspirant des écrits de Bordin (1979) qui a opérationnalisé l'alliance de travail en intégrant l'aspect interpersonnel au transfert et en identifiant des caractéristiques distinctives. Selon cet auteur de référence, le développement individuel serait possible grâce à une forte alliance de travail entre l'agent de changement (p. ex., le thérapeute ou le coach) et la personne qui souhaite le changement (p. ex., le client). Il définit l'alliance de travail en regard d'une entente réciproque entre ces acteurs quant à trois dimensions, soit l'accord sur les objectifs à atteindre, les moyens pris pour les atteindre et le développement d'un lien affectif. Cette conceptualisation de l'alliance de travail présente l'avantage d'être inclusive à toutes les relations de soutien ayant pour objectif d'instaurer un changement et elle insiste sur l'aspect collaboratif du système interdépendant entre l'agent de changement et son client et non seulement sur leurs caractéristiques individuelles (Horvath & Greenberg, 1989).

### **Effet du contre-transfert sur l'alliance de travail**

En construisant à partir de la vision totaliste (Racker, 2007), il est proposé que le coach vivant un fort contre-transfert serait davantage centré sur ses besoins personnels que sur la compréhension de son client. Il serait alors moins disponible pour proposer des objectifs et des moyens alignés sur les intérêts de son client et pour mettre en place un lien affectif fort inclut dans l'alliance de travail (Bordin, 1979). Cette proposition théorique trouve écho dans une illustration clinique où l'impuissance vécue par la thérapeute l'incite à réagir avec insistance auprès de sa cliente pour trouver une solution, ce qui génère de la douleur chez cette dernière et nuit au processus thérapeutique (Begovac & Begovac, 2012). Ainsi, il serait possible que le client sente le coach moins disponible à ses propres besoins lorsqu'il vit ce type de réactions de contre-transfert.

Pour ce qui est de la relation unissant le contre-transfert et l'alliance de travail, l'analyse de 13 séances d'une thérapeute expérimentée réalisée dans une étude de cas a permis d'observer que ses enjeux non résolus pouvaient l'amener à poser des gestes réactifs, tel que des comportements d'évitement, altérant l'alliance de travail (Rosenberger & Hayes, 2002). Dans la même lignée, une étude impliquant 69 dyades thérapeute-client, où les thérapeutes étaient en deuil, rapporte que le client peut voir son thérapeute comme étant moins disponible et compréhensif lorsque ce dernier est pris émotionnellement dans des enjeux personnels (Hayes, Yeh, & Eisenberg, 2007). Un autre effet du contre-transfert a été illustré dans une étude qualitative, où un client, par peur de décevoir sa thérapeute, lui a caché de l'information en réponse à ses réactions contre-transférentielles (Hayes, Nelson, & Fauth, 2015). Aussi, les résultats d'une étude auprès de 50 thérapeutes novices,



où le superviseur évaluait les comportements de contre-transfert, indiquent que plus le contre-transfert négatif est élevé, plus l'alliance de travail est faible. Ceci étant vrai peu importe si elle est mesurée par le superviseur ( $r = -0,58, p < 0,001$ ) ou par le thérapeute ( $r = -0,34, p < 0,01$ ; Ligiéro & Gelso, 2002). Dans cette étude, une grande taille d'effet a été trouvée lorsque la mesure est prise par le superviseur, alors qu'elle est de taille moyenne dans le cas du thérapeute. Enfin, l'étude du lien entre le sentiment d'impuissance relatif au contre-transfert et l'alliance de travail indique une relation significative négative de très grande taille ( $r = -0,81, p < 0,001$ ) pour 32 dyades thérapeute-client (Tanzilli et al., 2018). Bien que les construits à l'étude soient les mêmes que ceux d'intérêt dans la présente recherche (c.-à-d., la dimension « impuissant-inadéquat » de Betan (2005) et l'alliance de travail de Bordin (1979)), des études subséquentes sont nécessaires pour comprendre quelle variable a un effet sur l'autre et comment ces variables interagissent en contexte de coaching.

En somme, le fait pour le praticien de vivre un sentiment d'impuissance relatif au contre-transfert semble avoir un effet sur le processus thérapeutique, n'étant pas entièrement présent pour mettre en place les conditions nécessaires à l'établissement d'une alliance de travail forte. Considérant les appuis du lien décrit ci-haut en psychothérapie et le fait que le coach se retrouve, comme le thérapeute, dans une posture où il vise à créer et maintenir une relation d'aide avec son client (Jones et al., 2016), il apparaît pertinent de formuler une première hypothèse :

*H1 : Le sentiment d'impuissance relatif au contre-transfert du coach sera lié négativement à l'alliance de travail.*

### **Effet de l'alliance de travail sur le SEP**

En s'appuyant sur la théorie sociocognitive de Bandura (1997), il est avancé qu'une alliance de travail forte entre le coach et son client favoriserait l'engagement du client en tant qu'agent actif de son développement, ce qui l'amènerait à davantage croire en ses capacités à organiser et à réaliser les actions requises pour produire les résultats escomptés. Ainsi, il est attendu que l'alliance de travail (c.-à-d., l'entente des acteurs sur les objectifs à atteindre, les moyens pris pour les atteindre et le développement d'un lien affectif, Bordin, 1979) ait un effet positif sur le développement des déterminants du SEP (c.-à-d., les expériences de maîtrise, l'apprentissage par observation, la persuasion sociale et l'état physiologique et affectif). Considérant l'importance de contextualiser le SEP à une tâche donnée dans un contexte précis (Bandura, 1997, 2006), une entente réciproque sur les objectifs du coaching permettrait aux acteurs de travailler à développer un fort SEP adapté à la tâche et au contexte de la personne coachée. Ainsi, il serait plus facile de développer un fort SEP sachant que l'objectif du client est de *bâtir des relations collaboratives* en milieu de travail plutôt qu'une entente à travailler sur la compétence relationnelle au sens large. Un lien affectif fort favoriserait un état physiologique et affectif disposant le client à l'apprentissage ou du moins l'inviterait à dévoiler son état à son coach pour améliorer sa lecture de ses capacités. Une entente réciproque sur les moyens pour parvenir aux objectifs ciblés permettrait au coach de susciter de manière pertinente et adaptée les ressources des acteurs impliqués, soit les expériences de maîtrise de la personne coachée, la persuasion ou l'utilisation des propres compétences du coach, par exemple à *bâtir des relations collaboratives*, pour servir de modèle au client.

Les études portant sur les liens entre l'alliance de travail et les résultats d'intervention apportent des appuis empiriques à la proposition théorique qui précède. Les dernières années ont permis d'enrichir considérablement la littérature unissant l'alliance de travail aux effets des interventions de développement individuel. Des études ont montré que l'alliance de travail est liée positivement aux résultats en psychothérapie (Flückiger et al., 2018; Horvath et al., 2011; Martin, Garske, & Davis, 2000; Safran & Muran, 2000), en mentorat (Eby et al., 2013) et en coaching (Baron & Morin, 2009; de Haan et al., 2013, 2016; Graßmann et al., 2020).

En psychothérapie, la récente méta-analyse de Flückiger et ses collègues (2018), ayant recensé 295 recherches, a permis d'établir que plus l'alliance est forte, plus les résultats de l'intervention sont positifs ( $r = 0,28$ , IC 95 % [0,26; 0,30],  $p < 0,001$ , représente un  $d = 0,58$ , IC 95 % [0,53; 0,63]). Une grande taille d'effet y est rapportée; l'alliance explique 8 % de la variance des résultats de l'intervention psychothérapeutique. Les données sont cohérentes avec ceux d'autres méta-analyses s'étant intéressées à ce phénomène en psychothérapie (Horvath et al., 2011 : taille d'effet pondérée de  $r = 0,28$ ,  $p < 0,001$ , IC 95 % [0,25; 0,30],  $k = 190$ ; Martin et al., 2000 :  $r = 0,22$ ,  $k = 79$ ). Ces données font de l'alliance l'un des prédicteurs les plus solides et robustes des effets de la psychothérapie, sans égard à l'orientation théorique, ni à l'effet des mesures ou de l'évaluateur (Flückiger et al., 2018; Norcross & Lambert, 2018).

Plus près des intérêts de la présente étude, les travaux traitant de l'alliance de travail en coaching ont été répertoriée par Graßmann et ses collègues (2020). Les chercheurs se sont intéressés au construit tel que défini par Bordin (1979) et le concept s'est avéré être lié de manière fortement modérée aux effets du coaching ( $r = 0,41$ , IC 95% [0,34; 0,48],  $p < 0,001$ ,  $k = 27$ ). De plus, cette méta-analyse a trouvé un lien significatif positif avec une taille d'effet entre moyenne et grande à travers les 2059 processus de coaching provenant des six études liant l'alliance de travail et le SEP ( $r = 0,32$ , IC 95% [0,24; 0,39],  $p < 0,001$ ). Ces résultats suggèrent que l'alliance de travail entre le coach et son client a un effet positif sur les résultats obtenus par le client à la fin du coaching, notamment sur son SEP, défini dans cette étude comme la perception de sa capacité à performer à la suite du coaching. De plus, la force du lien entre l'alliance de travail et les résultats de coaching ne change pas significativement selon que l'information provienne de la perspective du coach, du client ou d'un mixte des deux (Graßmann et al., 2020).

Alors que les appuis empiriques se trouvent majoritairement dans le domaine de la psychothérapie, les études présentées ci-haut appuient la pertinence d'étudier le phénomène en coaching. De plus, un approfondissement des données existantes est visé par la contextualisation du SEP dans la présente recherche doctorale. Ainsi, l'hypothèse suivante est proposée :

*H2 : L'alliance de travail sera liée positivement au SEP-BRC du client.*

### **Effet médiateur de l'alliance de travail**

Plusieurs chercheurs positionnent l'alliance de travail comme variable médiatrice permettant d'expliquer la relation entre certains déterminants et les effets du coaching et de la psychothérapie (Baron & Morin, 2009; Byrd, Patterson, & Turchik, 2010; Joyce, Ogradniczuk, Piper, & McCallum, 2003; McClintock, Anderson, & Petrarca, 2015). Bien qu'aucune étude n'ait testé directement la relation d'intérêt, Hayes et ses collègues (2018), chercheurs de renom dans le domaine du contre-transfert, ont avancé l'effet indirect possible du contre-transfert sur les résultats de l'intervention par l'entremise de l'alliance de travail.

Les études s'étant intéressées à l'effet du coach, ont trouvé un effet médiateur de l'alliance de travail liant positivement divers éléments associés au coach avec des résultantes du coaching. Notamment, l'alliance de travail a un effet médiateur entre la crédibilité et la compatibilité avec son client sur l'efficacité du coaching (Boyce, Jeffrey Jackson, & Neal, 2010), la diversité de techniques utilisées par le coach avec les résultats de l'intervention (de Haan et al., 2013), ainsi que le nombre de séances de coaching offertes avec le sentiment d'efficacité personnelle du client (Baron & Morin, 2009).

En plus des nombreux chercheurs ayant étudié l'effet médiateur de l'alliance de travail entre un déterminant et un résultat en psychothérapie, certains se sont particulièrement intéressée à l'effet du thérapeute comme variable indépendante. Notamment, a été trouvé un effet médiateur de

l'alliance sur la relation entre le contre-transfert et les idées suicidaires du client à la fin de la thérapie (Barzilay et al., 2019), les comportements visant à construire l'alliance par le thérapeute (tel que collaborer, démontrer de l'empathie, des attentes positives, du renforcement et du support) et l'amélioration des symptômes d'anxiété (Fjermestad et al., 2020), l'empathie du thérapeute et les résultats (Wing, 2010) ainsi qu'entre la perception de l'orientation multiculturelle de son thérapeute avec son propre fonctionnement psychologique (Owen, Tao, Leach, & Rodolfa, 2011).

Malgré l'apport de ces études, la compréhension des effets direct et indirect de l'alliance de travail sur le processus de coaching gagnerait à être explicitée et appuyée empiriquement. Dans cette lignée, les liens théoriques et empiriques précédents permettent d'offrir un soutien à la troisième hypothèse de recherche :

*H3 : Le sentiment d'impuissance relatif au contre-transfert vécu par le coach aura un lien indirect négatif sur le SEP-BRC du client en passant par l'alliance de travail.*

## **Méthodologie**

Les sections qui suivent détaillent la méthode utilisée dans la présente étude afin de vérifier les hypothèses de recherche. Ainsi, le devis de recherche, le déroulement de l'étude, les participants, les considérations éthiques et les instruments y sont décrits.

### **Devis de recherche**

Le présent exercice doctoral s'appuie sur un devis de recherche corrélationnel où les mesures ont été prises à différents temps durant la démarche de coaching, auprès de deux sources distinctes, soit le coach et le coaché. Cette étude compte une variable indépendante (le sentiment d'impuissance relatif au contre-transfert), une variable dépendante (le SEP-BRC) et une variable médiatrice (l'alliance de travail).

### **Déroulement du projet de plus grande envergure**

Ce mémoire doctoral s'inscrit dans un projet de plus grande envergure dédié à l'étude de certains effets du coaching et de leurs déterminants potentiels. Un protocole d'intervention structurant l'accompagnement offert aux participants et encadrant rigoureusement les interventions de coaching a été développé et appliqué durant l'entièreté du projet. À des fins de concision, les



principales caractéristiques du protocole seront décrites dans cette section afin de situer le lecteur, qui est invité à se référer à l'Appendice A pour plus de détails sur la démarche retenue (Girard, 2019). Ainsi, cette section présente sommairement la mise en place d'un partenariat avec l'organisation, les modalités du projet et les interventions de coaching.

### **Partenariat avec une organisation**

Une entreprise manufacturière de renom mondial a accepté de participer au projet de recherche suivant sa présentation par des membres de l'équipe de recherche à des décideurs de l'organisation. Cette dernière possède plusieurs installations réparties principalement en Amérique du Nord et en Europe.

### **Modalités du projet**

L'ensemble du personnel-cadre de l'organisation a été invité à participer aux interventions de coaching. Pour ce faire, un plan de communication a été élaboré par une collaboration entre des membres du département des ressources humaines et l'équipe de recherche. Ce plan de communication avait pour objectif de recruter et d'informer les participants sur le protocole d'intervention et quant à la recherche. Les personnes ayant démontré un intérêt ont été réparties en deux groupes, soit une vague à l'automne qui compte 121 coachés (63,70 %) et une seconde à l'hiver qui en inclut 69 (36,30 %). Pour plus de 95 % des participants, la répartition entre chacun des groupes a été faite de manière aléatoire, alors que des contraintes organisationnelles (p. ex., les

horaires de vacances) ont forcé l'attribution à l'une ou l'autre des deux vagues pour moins de 5 % des coachés.

En ce qui concerne l'accompagnement offert à chacune des personnes ayant pris part au projet, diverses activités ont été déployées. D'une part, chaque participant a reçu un rapport d'évaluation permettant de situer son niveau de maîtrise de la compétence *bâtir des relations collaboratives* et a été invité à un atelier d'interprétation de ces résultats. D'autre part, des rencontres tripartites entre le coaché, son supérieur immédiat et le coach ont été proposées à tous. Alors que les membres de la vague de l'automne devaient assister aux deux rencontres tripartites, les participants de celle de l'hiver avaient le choix de tenir ou non ces rencontres. Les rencontres réalisées avant la première séance de coaching avaient pour objectif de conclure une entente sur les objectifs de coaching et de nommer les attentes respectives en vue d'établir une base solide pour le développement de la compétence. Les rencontres réalisées après la dernière rencontre de coaching avaient pour but de faire le point sur les apprentissages et la démarche de coaching en vue de faciliter l'application des nouvelles habiletés dans le cadre de l'emploi. Au cours du prochain chapitre, l'effet potentiel de la vague d'appartenance du participant sur les résultats sera présenté ainsi que détaillé.

### **Interventions de coaching**

Au total, chaque coaché a reçu 7 séances de coaching de 50 minutes, en moyenne sur une base bimensuelle. Cette démarche de coaching se fonde sur le protocole d'intervention décrit par Girard

(2019). Plus précisément, l'auteure spécifie le cadre théorique utilisé, les étapes de réalisation de la démarche de coaching et la structure des séances qui ont permis d'assurer la conformité des interventions menées par les coachs.

Deux modalités de coaching pour le développement de la compétence étaient offertes, soit du coaching en présentiel pour 94 participants (49,50 %) et en virtuel pour 96 d'entre eux (50,50 %). Les coachings à distance ont été réalisés grâce à une application de visioconférence nommée *Zoom*. Le jumelage entre le participant, le coach et la modalité de l'intervention était déterminé de manière aléatoire pour la majorité des interventions. Dans l'optique de prendre en compte certaines caractéristiques du coaché (p. ex., lieu de travail, langue parlée), la modalité de coaching a été définie pour moins de 10 % des participants. Comme pour la vague d'appartenance du coaché, l'effet potentiel de la modalité de coaching sur les résultats sera discuté dans le chapitre suivant.

### **Participants**

Deux types de participants composent l'échantillon de la présente étude. Les premiers correspondent aux coachés et font partie du personnel-cadre de l'organisation partenaire. Les seconds sont les coachs ayant réalisé les interventions de coaching. Initialement, l'échantillon comptait 214 dyades coach-coaché. La présence de 24 dyades pour lesquelles un ou des instruments de mesure nécessaire à l'étude n'étaient pas complétés a réduit l'échantillon final à 190 dyades, pour un taux de persévérance combiné entre clients et coachs de 88,79 %. Afin de faciliter la

compréhension des caractéristiques propres à chaque type de participants, les coachés et les coaches sont décrits séparément dans les lignes qui suivent.

En premier lieu, des informations sociodémographiques permettent de décrire les participants coachés. Il y a 77,90 % d'hommes (148) pour 22,10 % de femmes (42), d'un âge variant entre 25 et 60 ans ( $M = 45,54$ ,  $ÉT = 8,52$ ). Le dernier diplôme d'études obtenu est de niveau primaire pour 0,50 % des participants, secondaires pour 10,00 %, professionnel pour 8,90 %, une attestation d'études collégiales pour 8,4 %, un diplôme d'études collégiales dans 27,40 % des cas, un baccalauréat pour 37,90 % et une maîtrise pour 5,80 % des individus. Le nombre moyen d'heures travaillées par semaine est de 43,66 ( $ÉT = 7,13$ ), variant de 2,50 à 70 heures. Les participants occupent leur poste actuel depuis en moyenne 8,60 années ( $ÉT = 8,21$ ), allant d'un mois (0,10) à 37 années.

En second lieu, les interventions de coaching auprès des clients étaient menées par cinq coaches qui sont toutes des femmes (voir la section *Limites et pistes de recherche future* pour les moyens pris pour compenser la taille d'échantillon). Chacune a réalisé en moyenne 38 interventions de coaching (20%), dont au moins 30 et au plus 42. Parmi les coaches, quatre étaient finissantes au doctorat en psychologie organisationnelle de l'Université de Sherbrooke. Elles avaient préalablement suivi un cours de troisième cycle d'une durée de 45 heures portant sur le coaching avant le début du projet de recherche. Durant toute la durée du projet, elles ont reçu des supervisions

individuelles et collectives, chacune durant au minimum 90 minutes par semaine, pour respecter les exigences formulées par l'Ordre des psychologues du Québec (OPQ). La superviseuse des coachs, membre de l'OPQ, a suivi une formation de coaching accréditée par l'ICF. La cinquième coach était une post-doctorante membre de l'OPQ qui faisait aussi partie du groupe de supervision collective pour assurer une cohésion entre les coachs.

### **Temps de mesure et complétion des questionnaires pour la présente recherche**

Les prochaines lignes détaillent le déroulement de la collecte de données spécifique à la réalisation de ce mémoire doctoral. D'abord, la chercheuse principale envoyait l'invitation à remplir les questionnaires en ligne et les participants (coachés et coachs) y répondaient de manière volontaire.

En ce qui a trait aux coachés, 10 minutes étaient réservées à la fin des séances de coaching afin de leur permettre de compléter les questionnaires associés à la recherche. Avec l'accord du client, le coach était présent lors de la complétion. Cela était fait afin de répondre aux questions et de gérer les possibles inconforts et émotions négatives pouvant découler de leur participation à l'étude. Aucune pression à répondre aux questionnaires n'a été effectuée par les coachs.

Les coachés ont répondu à un questionnaire sur l'alliance de travail à la quatrième séance de coaching. Ce temps de mesure a été retenu en raison des données probantes en psychothérapie qui font état d'un moment critique entre la 2<sup>e</sup> et la 5<sup>e</sup> séance, où l'alliance de travail doit être suffisamment solide pour assurer de meilleurs résultats de l'intervention (Horvath & Greenberg, 1989; Martin et al., 2000; McKenna & Davis, 2009). Bien qu'autant les coachs que les clients puissent remplir ce type d'échelle de mesure, les coachés ont été sélectionnés considérant que la présente étude s'intéresse à l'effet du coach sur leur vécu subjectif. En outre, des études en coaching et en psychothérapie rapportent une plus grande taille d'effet de l'alliance de travail sur les résultats d'intervention lorsque le construit est évalué par le client (Graßmann et al., 2020).

En cohérence avec les travaux qui portent sur l'étude des antécédents du SEP (Graßmann et al., 2020), le SEP-BRC a été mesuré comme variable dépendante par les coachés. À l'instar de Baron (2009), la mesure a été prise dès la fin des interventions, soit à la fin de la septième et dernière séance de coaching.

De manière plus spécifique à la participation des coachs, elles ont été invitées à remplir le questionnaire en ligne sur le sentiment d'impuissance relatif au contre-transfert d'une durée d'environ 10 minutes par client après la quatrième séance de coaching. Le choix de ce temps de mesure tient compte du nombre total de rencontres et des changements pouvant être attendus dans

le second quart du processus de coaching au niveau du contre-transfert (Fuertes, Gelso, Owen, & Cheng, 2013).

### **Considérations éthiques**

La présente section détaille les précautions prises pour respecter les exigences éthiques de la recherche durant toutes les étapes de l'étude. D'abord, le Comité d'Éthique de la Recherche en Lettres et Sciences humaines de l'Université de Sherbrooke a approuvé la réalisation de l'étude (voir l'attestation en Appendice B).

Les questionnaires ont été remplis en ligne à l'aide du logiciel SurveyMonkey, reconnu pour sa convivialité lors de la passation. Une mesure de sécurité a été ajoutée avec l'achat de la licence *Gold* de la plateforme qui offre une garantie de protection des données qui compense pour l'hébergement des données aux États-Unis.

Les coachés et les coachs ont été invités à compléter les questionnaires sur une base volontaire. Pour ce faire, la première page de chacun des questionnaires en ligne comportait un formulaire de consentement libre et éclairé où ils devaient lire et accepter les conditions de l'étude s'ils souhaitaient continuer la complétion (voir l'Appendice C pour la version coachés et D, pour les coachs). De même, les participants étaient libres de cesser leur participation à tout moment sans

risquer de subir de préjudice ou devoir expliquer leur décision. Tout au long de l'étude, il leur était possible d'entrer en contact avec le Comité d'Éthique de la Recherche en Lettres et Sciences Humaines pour toutes problématiques d'ordre éthique.

Dans le but de minimiser les risques et inconvénients liés à la participation des coachés, les coordonnées de la chercheuse principale étaient accessibles dans le formulaire de consentement afin que les participants puissent lui faire part d'insatisfactions au besoin. Aussi, ils étaient référés à des ressources appropriées à leur demande, soit des services offerts par un professionnel membre de l'OPQ ou par l'organisme Tel-Aide. Par ailleurs, trois principaux avantages découlaient de leur participation. Premièrement, les coachés ont contribué à l'avancement des connaissances sur les interventions de coaching. Deuxièmement, ils ont reçu deux rapports personnalisés concernant leur niveau de maîtrise de la compétence évaluée. Troisièmement, leur participation au coaching et la complétion des questionnaires ont été reconnus en dégageant du temps de travail pour réaliser ce type d'activités.

Pour ce qui est des coachs, des efforts pour minimiser les risques et inconvénients pouvant découler de leur participation ont également été déployés. D'abord, des supervisions individuelles et collectives ont servi à discuter de problématiques en lien avec la réalisation des coachings de même qu'avec la complétion des questionnaires. Aussi, il leur était possible d'être référée à des ressources externes si les supervisions ne permettaient pas de traiter leurs difficultés. Elles ont pu



bénéficier de trois principaux avantages découlant de leur implication dans le projet. D'abord, leur contribution à l'avancement des connaissances sur les interventions de coaching, ensuite, la création d'un espace de réflexion professionnelle par la passation des questionnaires et enfin, l'acquisition d'expérience et de connaissances sur elles grâce, entre autres, aux supervisions individuelles et collectives.

La confidentialité des renseignements a été préservée durant toute la durée de la recherche et le sera dans le futur. En ce sens, un code d'identification a été octroyé distinctivement aux coachés et aux coachs, afin d'être en mesure d'associer les dyades de coaching de manière anonyme. L'information liant le participant et son code a été consignée dans un fichier sécurisé par un mot de passe accessible seulement par la chercheuse principale. Finalement, la gestion des données se fait grâce à l'hébergement sur un serveur hautement sécurisé.

### **Instruments**

La réalisation de la présente recherche a été possible grâce à la complétion d'un questionnaire par les coachs et de trois outils de mesure remplis par les clients. Spécifiquement, les coachs ont répondu à un outil de mesure sur le sentiment d'impuissance relatif au contre-transfert. Les coachés, quant à eux, ont répondu à un instrument sur l'alliance de travail, une mesure du SEP-BRC et des questions sociodémographiques.

Les instruments se trouvent respectivement en Appendices E, F, G et H. Les sections qui suivent décrivent les différents outils de mesure à l'étude de même que leurs qualités psychométriques. Dans un souci de concision et d'éviter la répétition de la même information, il est à noter que les scores totaux des trois instruments de mesure ont été calculés à partir de la moyenne de chaque item.

### **Sentiment d'impuissance relatif au contre-transfert**

En concordance avec la définition retenue dans le contexte théorique de cette étude, le sentiment d'impuissance relatif au contre-transfert est mesuré par une version adaptée et traduite en français de la sous-échelle *helpless/inadequate* de l'échelle *Therapist Response Questionnaire* (Betan et al., 2005; Zittel Conklin & Westen, 2003). L'adaptation française a été réalisée à partir d'une méthode de traduction inversée avec comité (Jeanrie & Bertrand, 1999; Vallerand, 1989), par une équipe de recherche du département de psychologie de l'Université de Sherbrooke (Lapointe et al., 2011).

Huit énoncés composent l'instrument retenu dont : « Je me sens incompetent ou inadéquat à travailler avec lui ». Les items se répondent à partir d'une échelle Likert allant de 1 (*aucunement vrai*) à 5 (*tout à fait vrai*). Ainsi, un score élevé représente un fort sentiment d'impuissance ou d'être inadéquat. Dans la présente recherche, l'indice de cohérence interne obtenu pour l'instrument est satisfaisant ( $\alpha = 0,87$ ), ce qui rejoint les résultats obtenus par les auteurs originaux ( $\alpha = 0,88$ , Betan et al., 2005).

## Alliance de travail

À des fins de cohérence avec la conceptualisation retenue du construit, l'instrument utilisé pour mesurer l'alliance de travail repose sur les travaux de Girard (2019). Concrètement, la chercheure a procédé à une validation préliminaire de la version française (c.-à-d., le WAI-F de Corbière, Bisson, Lauzon, & Ricard, 2006) du *Working Alliance Inventory – Short-form* (Tracey & Kokotovic, 1989). Cette version courte de l'échelle de l'alliance de travail est la plus largement reconnue et utilisée dans les écrits en coaching (Graßmann et al., 2020). Les prochaines lignes décrivent brièvement la procédure de validation suivie par Girard (2019).

D'abord, le terme *thérapeute* a été changé pour *coach* tel que vu dans Baron (2009) dans le but de refléter plus fidèlement le contexte de l'étude. De plus, les deux items inversés de l'instrument original ont été reformulés à la positive afin de suivre les recommandations de Hukkelberg et Ogden (2016). Ces mêmes auteurs ont souligné l'importance de considérer l'effet des caractéristiques des clients et professionnels composant l'échantillon à l'étude sur la structure de la mesure de l'alliance de travail. Appliquant leurs recommandations, Girard (2019) a testé divers modèles de mesure de l'outil adapté. Ses résultats mettent de l'avant la pertinence de mesurer le construit comme un score global composé de 3 facteurs incluant 11 énoncés. Le facteur lié aux *buts* contient quatre items tels que « Nous avons établi une bonne compréhension mutuelle quant aux types de changements qui seraient bons pour moi ». Le facteur qui concerne les *tâches* inclut quatre items comme « Mon coach et moi avons tous deux confiance en l'utilité de nos activités en cours ». Le facteur relatif au *lien* comporte trois items tels que « Je sens que mon coach m'apprécie ».

Sur la base de ces écrits, les 11 items ont été mesurés à partir d'une échelle Likert en 7 points, où 1 correspond à *fortement en désaccord* et 7 à *fortement en accord*. Plus le score est élevé, plus le coaché a une perception positive de l'alliance de travail avec son coach. La cohérence interne obtenue dans le cadre de la présente recherche est excellente ( $\alpha = 0,91$ ) et est concordante avec les indices de fidélité rapportés par les études antérieures (p. ex.,  $0,88 \leq \alpha \leq 0,93$ ; Baron, 2009; Corbière et al., 2006; Horvath & Greenberg, 1989). En résumé, cet outil est retenu pour ses avantages quant à ses qualités psychométriques, sa version courte francophone et son adaptation au contexte de coaching.

### **Sentiment d'efficacité personnelle à bâtir des relations collaboratives**

Sur la base des recommandations de Bandura (2006), Samson et ses collaboratrices (accepté) ont développé et réalisé une première validation de la mesure du SEP-BRC. Spécifiquement, elles ont conduit une première étude pour construire l'instrument sur mesure pour l'organisation partenaire et en fonction du contexte de l'étude. Pour ce faire, elles ont effectué une analyse thématique à partir du matériel d'entrevues semi-structurées. Cette étape a donné lieu à une première itération de l'outil constitué d'un ensemble d'énoncés comportementaux rattachés à la compétence *bâtir des relations collaboratives*. Afin de mettre à l'épreuve certaines de ses propriétés psychométriques, une deuxième étude a permis de tester la structure factorielle de la mesure. Obtenus au moyen de modélisations par équations structurelles, les résultats fournissent un appui à l'utilisation du score global du SEP-BRC.

L'instrument retenu comporte 3 dimensions qui incluent chacune 3 énoncés. À partir d'une échelle Likert allant de 1 (*pas du tout confiant*) à 7 (*tout à fait confiant*), les participants avaient pour consigne d'indiquer leur niveau de confiance quant à leur capacité à adopter les comportements spécifiques à chaque dimension. À titre d'exemple, la dimension *Favoriser la circulation de l'information* comprend le comportement de « [s]'assurer que l'information soit cascadée ». Celle de *Favoriser l'entraide entre les membres de l'équipe* contient l'énoncé « inciter l'équipe à utiliser les forces de tous ». Un exemple d'item pour *Développer des partenariats au sein de l'organisation* est « partager [s]es ressources (budgétaires, humaines, matérielles, etc.) avec d'autres équipes/départements lorsque nécessaire ». Plus le score est élevé, plus le coaché a un SEP-BRC élevé. La cohérence interne de l'outil est excellente ( $\alpha = 0,90$ ). Non seulement l'outil possède des qualités psychométriques satisfaisantes, mais il est également le seul à mesurer le SEP défini dans la présente recherche doctorale, raison pour laquelle il a été retenu.

### **Données sociodémographiques**

Dans le but de recueillir de l'information descriptive de l'échantillon à l'étude, les coachés ont été invités à répondre à des questions portant sur cinq variables sociodémographiques. Elles portaient sur (1) l'âge, (2) le genre (homme = 0, femme = 1), (3) le plus haut niveau d'études atteint (diplôme d'études primaires = 1, diplôme d'études secondaires = 2, diplôme d'études professionnelles = 3, attestation d'études collégiales = 4, diplôme d'études collégiales = 5, baccalauréat = 6, maîtrise = 7, doctorat = 8), (4) le nombre d'heures de travail par semaine et (5)

l'ancienneté en poste. Ces variables sociodémographiques ont été retenues dans la lignée d'études menées dans le domaine du coaching (Baron, 2009; Evers et al., 2006; Wu & Parker, 2017).

## Résultats

Le chapitre qui suit fait état des résultats des analyses statistiques préliminaires et principales effectuées dans le but de tester la question exploratoire et les hypothèses à l'étude.

### **Analyses préliminaires**

En concordance avec les recommandations de Tabachnick et Fidell (2013), une analyse de la base de données a permis de vérifier l'entrée des données. D'abord, la vérification de l'entrée de données n'a révélé aucune donnée aberrante. Puis, l'analyse des fréquences des réponses de tous les énoncés a révélé un total de 22 données manquantes distribuées parmi les participants, ce qui représente moins de 2 % de l'échantillon à l'étude. Alors, les données manquantes ont été remplacées par la moyenne de l'item correspondant, puisqu'elles se distribuaient aléatoirement et correspondaient à moins de 5 % de la totalité des données (Tabachnick & Fidell, 2007).

### **Postulats de la médiation**

La chercheuse de la présente étude a effectué la vérification des postulats de base des analyses principales selon les recommandations de Tabachnick et Fidell (2013). Les postulats de la régression sont la taille de l'échantillon, l'absence de multicollinéarité et de singularité, l'homoscédasticité, l'absence de valeurs extrêmes multivariées et la normalité des résiduels. La probabilité de détecter un petit effet s'il existe exige un nombre de participants minimum de 159 pour deux prédictors ( $\alpha = 0,05$ ,  $1-\beta = 0,80$ , taille d'effet de 5 %) selon le logiciel de G\*Power



(Faul, Erdfelder, Buchner, & Lang, 2009). La taille de l'échantillon à l'étude étant de 190 dyades formées d'un coach et d'une personne coachée, la puissance statistique s'avère suffisamment élevée. Le diagnostic de multicollinéarité révèle une valeur de VIF (*variance inflation factor*) de 2. Plus petite que la valeur recommandée de 10 (Tabachnick & Fidell, 2007), ce résultat indique une absence de multicollinéarité et de singularité. La répartition des résidus standardisés autour des scores prédits standardisés apparaît uniforme en observant le nuage de points, donc l'homoscédasticité et la linéarité des résiduels sont respectées. La vérification des données extrêmes univariées a été réalisée en transformant chaque score total en score *Z* et n'a révélé aucun score supérieur à une valeur absolue de 3,29 (Tabachnick & Fidell, 2013). De même, les distances de Cook étant toutes plus petites que 1 (maximum = 0,13), le postulat d'absence de valeurs extrêmes multivariées est respecté (Tabachnick & Fidell, 2013). Le postulat de la normalité des résiduels est aussi respecté en observant le nuage de points.

### **Effet des variables contrôles**

Des analyses ont été réalisées afin de diminuer les risques que la relation étudiée s'explique par l'effet de variables n'ayant pas été prises en compte (Becker, 2005). Comme recommandé par Becker (2005), la pertinence d'inclure des variables contrôles dans les analyses subséquentes a également été évaluée en fonction de leur effet potentiel sur les variables d'intérêt. D'une part, l'étude de Girard (2019), réalisée à partir des données utilisées dans la présente recherche, rapporte un effet non significatif de la modalité de coaching (c.-à-d., en présentiel ou en virtuel) sur l'alliance de travail et le SEP-BRC. Ce résultat va dans le même sens que ceux de Sonesh et al. (2015). Par conséquent, la modalité n'a pas été prise en compte dans les analyses principales.

D'autre part, ont été testés les effets probables de la vague d'appartenance (c.-à.-d., automne ou hiver) et du coach sur l'alliance de travail et le SEP-BRC. En prenant appui sur le raisonnement élaboré par Ponce (2013), la présente étude a privilégié l'ANOVA factorielle plutôt que l'analyse multi-niveaux. Alors que ce dernier type d'analyse aurait eu préséance pour comparer entre elles les dyades coach-coaché, un modèle simplifié à un seul niveau a été préféré en raison de l'objectif d'estimer si le fait d'être une coach ou une autre explique une partie de la variance du vécu subjectif du coaché (Ponce, 2013). Ainsi, une ANOVA factorielle (2 X 5) a été réalisée. Les résultats ne révèlent aucun effet significatif pour la vague d'appartenance et l'effet du coach sur l'alliance de travail ( $F(4, 180) = 0,79, p = 0,53$ ) et le SEP-BRC ( $F(4, 180) = 0,72, p = 0,58$ ). De même, les effets principaux de la vague ( $F(1, 180) = 0,04, p = 0,85$ ) et du coach ( $F(4, 180) = 0,88, p = 0,48$ ) sur l'alliance de travail s'avèrent non significatifs. Les mêmes constats sont dressés en ce qui concerne l'effet principal de la vague d'appartenance ( $F(1, 180) = 0,55, p = 0,46$ ) et celui du coach ( $F(4, 180) = 0,48, p = 0,75$ ) sur le SEP-BRC.

Deuxièmement, l'effet des variables sociodémographiques (âge, sexe, niveau d'étude, ancienneté en emploi et nombre d'heures travaillées par semaine) sur la variable dépendante (SEP-BRC) a été vérifié par des corrélations et des ANOVA unifactorielles. Les résultats n'ont pas trouvé de lien significatif pour l'âge ( $r(188) = 0,01, p = 0,18$ ), l'ancienneté dans le poste ( $r(188) = 0,00, p = 0,97$ ), le nombre d'heures travaillées ( $r(188) = 0,08, p = 0,23$ ), le genre ( $F(1, 188) = 3,26, p = 0,07$ ) et le niveau d'études ( $F(8, 181) = 0,63, p = 0,75$ ). Considérant ces données, les deux

modalités de participation (vague d'appartenance et effet du coach) et les cinq variables sociodémographiques n'ont pas été retenues comme variable contrôle dans les analyses principales.

### Statistiques descriptives et corrélations

La présente section vise à présenter les moyennes, écarts-type et corrélations entre les variables formant le modèle à l'étude, dont le Tableau 2 répertorie les informations. Parmi les relations d'intérêt, le sentiment d'impuissance relatif au contre-transfert est corrélé négativement avec l'alliance de travail ( $r = -0,20$ ,  $p = 0,005$ ), l'alliance de travail est corrélée positivement avec le SEP-BRC ( $r = 0,25$ ,  $p < 0,001$ ) et le sentiment d'impuissance relatif au contre-transfert n'est pas corrélé avec le SEP-BRC ( $r = -0,09$ ,  $p = 0,22$ ).

Tableau 2

*Statistiques descriptives et corrélations entre les variables principales à l'étude*

Variabes	<i>M</i>	<i>ÉT</i>	1	2	3
1. Sentiment d'impuissance relatif au contre-transfert	1,72	0,64	(0,87)		
2. Alliance de travail	5,77	0,70	-0,20**	(0,91)	
3. SEP-BRC	5,78	0,62	-0,09	0,25***	(0,90)

*Note.* Les alphas de Cronbach apparaissent entre parenthèses. \*\*  $p < 0,01$ . \*\*\*  $p < 0,001$ .

### Analyses principales

Les analyses principales de médiation ont été effectuées à l'aide de l'interface PROCESS pour IBM SPSS (Version 3.0; Hayes, 2017) suivant la méthode de Hayes (2013). Cette méthode offre l'avantage de calculer simultanément les liens directs et indirects entre les variables. Pour chaque effet indirect, le modèle 4 de PROCESS calcule un intervalle de confiance à 95 % et se base sur une procédure de ré-échantillonnage (10 000 échantillons, Hayes, 2013). Des intervalles de confiance ont été calculés autour des coefficients de régression standardisés. Le but de la procédure est de vérifier la valeur du coefficient parmi les échantillons estimés. Une valeur de 0 indique que l'effet indirect n'est pas significatif. Globalement, les résultats des analyses de médiation ont permis d'appuyer une partie des hypothèses. Ainsi, les liens directs et l'effet indirect sont expliqués ci-après et illustrés à la Figure 2.

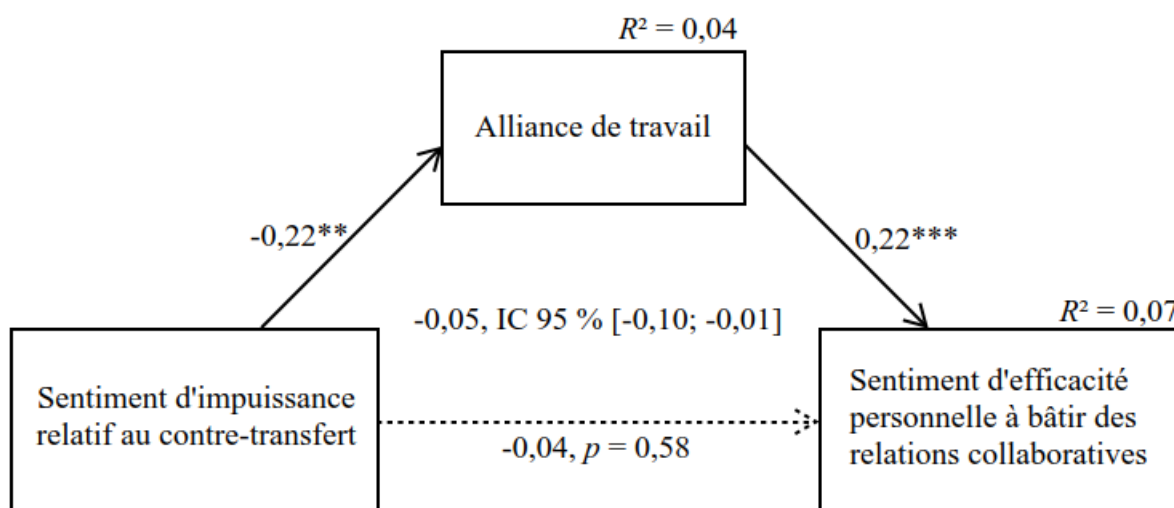


Figure 2. Résultats de l'analyse de médiation.

Note.  $^{**}p < 0,01$  ;  $^{***}p < 0,001$ . IC = intervalle de confiance.  $N = 190$ .

D'abord, l'effet direct entre le sentiment d'impuissance relatif au contre-transfert et le SEP-BRC n'est pas significatif ( $b = -0,00$ ,  $t(186) = -0,01$ ,  $p = 0,99$ ). Ce résultat permet de répondre à la question exploratoire à l'étude en suggérant l'absence de lien entre ces deux variables lorsque l'alliance de travail est absente de l'équation.

Ensuite, l'effet du sentiment d'impuissance relatif au contre-transfert sur l'alliance de travail est négatif et significatif ( $b = -0,22$ ,  $t(187) = -2,85$ ,  $p = 0,001$ ). Le sentiment d'impuissance relatif au contre-transfert explique 4 % de la variance avec l'alliance de travail, ce qui représente une taille d'effet faiblement modérée (Cohen, 1988). Ce résultat fournit un appui à la première hypothèse à l'étude en indiquant que plus un coach vit un sentiment d'impuissance ou d'être inadéquat, moins l'alliance de travail ressentie par le coaché sera forte.

Aussi, l'effet de l'alliance de travail sur le SEP-BRC est positif et significatif ( $b = 0,22$ ,  $t(186) = 3,52$ ,  $p = 0,001$ ). Appuyant la seconde hypothèse, les résultats indiquent que plus l'alliance de travail ressentie par la personne coachée est forte, plus son SEP-BRC sera élevé à la fin du coaching.

La troisième hypothèse à l'étude, soit l'effet indirect du sentiment d'impuissance sur le SEP-BRC en passant par l'alliance de travail, est appuyée comme attendu ( $-0,05$ , IC 95 %  $[-0,10; -$

0,01]). Cet effet est significatif puisque la procédure de bootstrapping génère un intervalle de confiance qui ne comprend pas zéro. Alors, la variance partagée entre le sentiment d'impuissance relatif au contre-transfert et le SEP-BRC est aussi partagée par l'alliance de travail. Autrement dit, un sentiment d'impuissance relatif au contre-transfert élevé a un effet négatif sur l'alliance de travail, ce qui se traduit par un plus bas SEP-BRC du coaché. Globalement, le modèle général explique 7 % de la variance du SEP-BRC, ce qui représente un effet moyen (Cohen, 1988).

## **Discussion**

L'objectif général de cette étude était d'approfondir les connaissances quant à l'effet du vécu du coach sur des éléments de l'expérience du client. En s'inspirant de travaux reconnus dans les écrits en psychologie, cette recherche doctorale prend assise sur certains principes de la théorie sociocognitive de Bandura (1997, 2006, 2012) et de la vision totaliste du contre-transfert (Gabbard, 2001; Heimann, 1950; Racker, 2007). Les paragraphes qui suivent approfondissent les résultats principaux de cette recherche et élaborent les implications pour les théoriciens et les praticiens de même que les pistes de recherches futures découlant des limites de la présente étude.

### **Implications théoriques**

#### **L'effet du sentiment d'impuissance du contre-transfert sur l'alliance de travail**

Premièrement, les résultats soutiennent que plus un coach ressent un sentiment d'impuissance relatif au contre-transfert, plus l'alliance de travail ressentie par le coaché sera faible. Ces données sont cohérentes avec la vision totaliste qui suggère qu'un fort contre-transfert amène le professionnel à se centrer davantage sur ses besoins personnels que sur ceux du client (Gabbard, 2001; Heimann, 1950; Racker, 2007). Dans de telles circonstances, il serait cohérent que le coaché sente le coach moins disponible à ses propres besoins, ce qui aurait un possible effet délétère sur la relation de travail qui s'établit entre eux.



Le lien négatif entre le sentiment d'impuissance relatif au contre-transfert et l'alliance de travail appuyé par la présente étude est aligné avec des données en psychothérapie (Hayes et al., 2015, 2007; Ligiéro & Gelso, 2002; Rosenberger & Hayes, 2002; Tanzilli et al., 2018). Par ailleurs, la présente recherche fournit un premier soutien au fait que le coach peut être amené à vivre un sentiment d'impuissance relatif au contre-transfert qui serait similaire à ce qui est observé en contexte thérapeutique. En outre, ce type d'expérience a un effet sur la qualité de la relation dans le contexte de coaching. Ces données mettent en lumière l'importance du vécu subjectif du coach et de veiller à l'outiller afin d'assurer l'établissement d'une relation de qualité avec son coaché. Ainsi, les résultats soutiennent la pertinence d'examiner le vécu du coach dans l'étude du coaching. En plus d'être la première recherche à s'intéresser à l'effet d'une expérience subjective difficile du coach en contexte de coaching, les résultats comblent une partie du manque de données probantes liant le contre-transfert et l'alliance de travail dans les écrits portant sur les interventions de développement individuel en général, et ce, même en psychothérapie (Tanzilli et al., 2018).

### **L'effet de l'alliance de travail sur le SEP-BRC**

En cohérence avec la deuxième hypothèse à l'étude, les résultats indiquent que plus le coaché perçoit l'alliance de travail avec son coach comme étant élevée, plus il se croit habileté à *bâtir des relations collaboratives* à la fin des interventions de coaching reçues. Ce constat rejoint la théorie sociocognitive de Bandura (1997, 2012). Ainsi, un client qui ressent une alliance de travail forte avec son coach serait plus enclin à utiliser ses expériences de maîtrise, à apprendre par observation, à se laisser persuader par autrui et à avoir une bonne lecture de ses capacités en diminuant les

risques qu'un état physiologique ou affectif négatif vienne la brouiller. Les résultats sont alignés avec les méta-analyses en psychothérapie et en coaching ayant mis en relation l'alliance de travail avec des résultats d'intervention variés tels que la satisfaction envers le coaching, la perception d'efficacité, l'acquisition de nouvelles connaissances et le SEP (Flückiger et al., 2018; Graßmann et al., 2020). De plus, parmi les six études en coaching ayant trouvé un lien entre l'alliance et le SEP (Graßmann et al., 2020), celle de Baron et ses collègues (2011) a aussi trouvé une relation entre les résultats recueillis par les outils de mesure de l'alliance de travail et le SEP spécifique à une tâche.

De manière générale, les résultats ajoutent aux données probantes existantes sur l'intérêt d'étudier l'alliance de travail pour mieux comprendre les effets des interventions de développement individuel. Ceci est d'autant plus pertinent en coaching considérant que l'état embryonnaire de la documentation dans le domaine (Graßmann et al., 2020). Plus précisément, les résultats obtenus soulignent l'importance d'accorder une attention particulière et soutenue à la relation qui s'établit entre le coach et son client pour enrichir la compréhension des retombées du coaching (Graßmann et al., 2020). Pour poursuivre la réflexion, il serait intéressant d'étudier l'effet de l'alliance de travail sur un critère d'efficacité comme le développement d'une compétence, et ce, grâce à un devis expérimental.

## **L'effet du contre-transfert sur le SEP-BRC**

Les résultats de la question exploratoire à l'étude indiquent une absence de lien entre le sentiment d'impuissance relatif au contre-transfert vécu par le coach et le SEP-BRC du coaché. Ce résultat est cohérent avec certaines études passées, considérant les données divergentes trouvées. En effet, alors qu'une méta-analyse regroupant 10 études en 2011 indiquait un effet négatif modeste du contre-transfert sur les effets de la thérapie ( $r = -0,16$ ,  $p = 0,002$ , IC 95% [-0,26; -0,06],  $N = 769$  participants, Hayes et al., 2011), l'ajout de 4 études à ces données modifie les résultats qui signalent une trop grande hétérogénéité des données, ce qui ne permet plus de conclure à un effet significatif (Hayes et al., 2018). Considérant la paucité du nombre d'études et du nombre de participants de chacune des études s'étant intéressées au contre-transfert, il apparaît pertinent de continuer les efforts de recherche dans le domaine pour mieux comprendre son effet sur les résultats (Hayes et al., 2018). Si l'hypothèse qu'un coach qui ressent de l'impuissance relatif au contre-transfert soit davantage centré sur ses propres besoins que sur ceux de son client est avancé, basé sur la vision totaliste (Gabbard, 2001; Racker, 2007), il serait possible que le coaché n'en ressente pas l'effet. À titre d'exemple, ceci pourrait être expliqué en raison d'une bonne gestion faite par le coach de son vécu, par le fait que le coach pallie, par des efforts importants, au possible effet négatif ou encore parce que le sentiment ne serait pas interprété pareillement par le coaché.

Pour l'explication concernant l'interprétation différente par le coaché, il est possible d'avancer une différence de perception entre le ressenti d'impuissance du coach et le vécu du client. Une étude a trouvé que les sentiments négatifs liés à l'impuissance du coach sont liés positivement à

des effets négatifs pour le client, seulement lorsqu'évalué par le coach (Graßmann & Schermuly, 2018). La perception du coaché quant aux effets sur lui serait donc différente de celle du coach. Les auteurs appuient ce résultat avec l'hypothèse qu'en se sentant impuissant, les coachs perçoivent des effets négatifs pour leurs clients, alors qu'ils n'ont probablement pas une lecture complète de leur vécu, ce qui est aligné avec la vision totaliste du contre-transfert (Graßmann & Schermuly, 2018; Racker, 2007).

Une autre explication plausible provient des travaux sur la gestion du contre-transfert (*countertransference management*), qui représentent la capacité à gérer ses réactions en amont plutôt que de les agir avec son client. Les auteurs spécialisés dans le domaine émettent l'hypothèse que l'importance n'est peut-être pas de savoir si le praticien vit ou non du contre-transfert, considérant qu'il en vit nécessairement, mais plutôt de s'intéresser à sa capacité à gérer son contre-transfert (Hayes et al., 2018). Ainsi, il serait possible que le fait de vivre ou non un sentiment d'impuissance n'ait pas d'effet sur les résultats de l'intervention, tant que le coach est apte à gérer son impuissance durant les interventions de coaching plutôt que d'y réagir inconsciemment. Plusieurs études en psychothérapie appuient le fait qu'une saine gestion du contre-transfert par le professionnel atténue ses effets négatifs, et qu'une gestion réussie améliore les résultats de l'intervention (Cartwright et al., 2014; Hayes et al., 2018). À cet effet, Hayes et ses collègues (2018) ont regroupé 13 études dans leur récente méta-analyse indiquant qu'une meilleure gestion du contre-transfert est associée à moins de réactions de contre-transfert durant la thérapie ( $r = -0.27$ , IC 95 % [-0,43; -0,10],  $p = 0,001$ ,  $d = -0,55$ ,  $N = 1394$ ). Pour les praticiens, la méditation et

la non-réactivité travaillée en pleine conscience seraient notamment des moyens efficaces pour aider à la gestion de son contre-transfert (Fatter & Hayes, 2013).

En somme, il serait utile de comprendre sous quelles conditions le sentiment d'impuissance relatif au contre-transfert est lié aux résultats. En ce sens, les données obtenues soutiennent la pertinence d'intégrer des variables médiatrices dans l'équation pour enrichir la compréhension de la relation entre le contre-transfert et les résultats d'intervention, tel que l'alliance de travail (Hayes et al., 2018). À cet égard, les futures recherches gagneraient à étudier un modèle comprenant diverses caractéristiques du client (p. ex., symptômes, personnalité, alliance de travail), du professionnel (p. ex., compétence, conscience de soi, empathie) et du contre-transfert (p. ex., intensité, type) pour identifier les facteurs expliquant mieux la présence ou l'absence de l'effet (Hayes et al., 2018).

### **La relation de médiation**

Les résultats révèlent que l'alliance de travail explique le lien entre le sentiment d'impuissance relatif au contre-transfert et le SEP-BRC. Dit autrement, un sentiment d'impuissance relatif au contre-transfert élevé est lié négativement à l'alliance de travail, ce qui se traduit par un bas SEP-BRC du coaché à la fin des interventions. Il est avancé que le coach serait davantage centré sur ses propres besoins que ceux du coaché lorsqu'il vit un sentiment d'impuissance relatif au contre-transfert, ce qui est en concordance avec la vision totaliste (Racker, 2007). Le coach serait alors

moins disponible pour proposer des objectifs et des moyens alignés sur les intérêts de son client et pour mettre en place un lien affectif fort nécessitant une connexion émotionnelle. En construisant à partir de la théorie sociocognitive, il est proposé qu'une alliance de travail plus faible ne permettrait pas au coaché de se laisser rassurer et motiver par son coach sur sa capacité à développer de nouvelles compétences. Ainsi, le client serait moins enclin à être dans un état physiologique et affectif favorable, à se laisser persuader et apprendre par l'observation du coach sur sa capacité à *bâtir des relations collaboratives*, ni à utiliser ses expériences antérieures pour développer son SEP (Bandura, 2012).

Cette explication trouve appui dans l'étude de Graßmann et ses collègues (2020) qui avancent qu'une forte alliance de travail peut permettre aux coachés d'être plus ouverts, et les coachs, plus concentrés sur la façon dont ils peuvent aider leurs clients. Selon ces mêmes auteurs, cela aurait pour effet de réduire l'émergence potentielle d'effets négatifs sur les coachés. D'ailleurs, les résultats de la présente étude sont cohérents avec celles ayant exploré l'effet médiateur de l'alliance de travail sur la relation unissant une caractéristique ou une technique du praticien et les résultats de l'intervention. En coaching, la crédibilité, la diversité de techniques utilisées par le coach et le nombre de séances offertes se sont avérés liés indirectement aux effets de l'intervention par le biais de l'alliance (Baron, 2009; Boyce et al., 2010; de Haan et al., 2013). En psychothérapie, l'alliance de travail explique les liens entre le contre-transfert, l'empathie et les comportements visant à construire l'alliance (comme la collaboration, les attentes positives et le renforcement) de la part

du thérapeute avec l'amélioration de symptômes à la fin du traitement pour les clients (Barzilay et al., 2019; Fjermestad et al., 2020; Wing, 2010).

En résumé, la présente recherche est la première à examiner le lien entre le vécu subjectif du coach et des éléments de l'expérience du coaché par l'entremise de l'alliance de travail, et ce, en offrant un appui théorique pour soutenir la proposition conceptuelle. Les données rendent compte du rôle central joué par l'alliance de travail dans certaines interventions de développement individuel et suggèrent de s'y intéresser encore dans l'avenir (Flückiger et al., 2018; Graßmann et al., 2020). La médiation obtenue met en relief l'importance d'étudier des modèles avec plusieurs variables afin d'affiner notre compréhension d'un phénomène aussi complexe que le processus de coaching. Aussi, les données témoignent de l'intérêt du vécu subjectif du coach, car il semble avoir un effet non négligeable sur la démarche entreprise avec le client tout comme c'est le cas en psychothérapie (Hayes et al., 2018).

### **Implications pratiques**

Considérant l'unicité de la présente étude, davantage de recherches seront nécessaires pour appuyer les implications pratiques présentées ci-bas, bien qu'elles représentent d'ores et déjà des pistes pertinentes à explorer sur le terrain. De manière générale, l'étude soutient la position selon laquelle les intervenants œuvrant pour le développement individuel ont avantage à utiliser leur expérience subjective liée à leur contre-transfert et à l'alliance de travail pour intervenir de manière

plus efficace (Graßmann et al., 2020; Norcross & Lambert, 2018; Tanzilli et al., 2018; Wampold & Imel, 2015).

### **Pour les coachs**

Le contre-transfert, dans la vision totaliste, inclut toutes les réactions du professionnel et se construit conjointement en regard des réactions du client et des enjeux de l'intervenant (Gabbard, 2001; Heimann, 1950; Racker, 2007). Alors, la capacité à bien distinguer la part de chacun semble prioritaire pour une utilisation adéquate de cette riche information que représente le contre-transfert. La visée de cette réflexion serait de réussir à se réguler dans l'action en reflétant au coaché ce qui semble lui appartenir et en ne laissant pas les enjeux du coach brouiller son évaluation de la situation, mais plutôt en l'utilisant de manière introspective.

Par rapport aux conflits internes du professionnel, le sentiment d'impuissance relatif au contre-transfert donne une indication sur le fait de se sentir inadéquat, incompetent, anxieux, avec une forte impression d'être inefficace (Betan et al., 2005). Ce type de sentiments est documenté comme étant plus difficile à gérer par des praticiens novices (Cartwright, Rhodes, King, & Shires, 2015). Le fait de vivre ce type d'émotions pourrait donner une indication au coach de l'importance d'aborder, de manière introspective ou avec un superviseur, ses enjeux et ses besoins non répondus dans le travail avec le coaché. À titre d'exemple, ces enjeux pourraient toucher sa perception de sa performance, ses besoins d'efficacité, ou encore, lui créer un sentiment d'imposteur dans son



nouveau rôle de coach. Basé sur les connaissances en psychothérapie, il est proposé de cibler et d'organiser de manière compréhensible son contre-transfert pour faciliter la gestion de ses sentiments (Cartwright et al., 2015). Ce regard porté sur soi pourrait notamment permettre au coach de choisir consciemment entre divulguer ses défis au client s'il y voit une pertinence pratique ou tenter de répondre à ses besoins en dehors du contexte de coaching. Notamment, par la supervision, les coachs novices pourraient y trouver un soutien affectif diminuant l'effet de leurs sentiments négatifs sur l'expérience du coaché (Graßmann & Schermuly, 2018).

En ce qui concerne le contre-transfert provoqué en réponse au transfert du client, certaines études mettent en exergue la relation entre le type de réactions du praticien et les symptômes et traits de personnalité du client (Gabbard, 2009; Racker, 2007). Notamment, un fort sentiment d'impuissance relatif au contre-transfert est lié à davantage de difficulté (voire à l'impossibilité) à réguler ses émotions de la part du client, en plus d'être associé à plus d'impulsivité, à une faible préoccupation par les conséquences de ses actions et un niveau de fonctionnement général plus bas (Tanzilli, Lingardi, & Hilsenroth, 2018). Par ailleurs, le sentiment d'impuissance vécu par le coach serait une information pouvant être retournée au coaché sous la forme d'une hypothèse en vue d'ouvrir sur ses défis tel que : « Est-ce possible que vous vous sentiez impuissant dans cette situation? ». Aussi, un sentiment d'impuissance persistant malgré les efforts du coach à l'aborder pourrait informer sur la pertinence pour le client de consulter dans le cadre d'une thérapie et d'y aborder les enjeux qui sortent du cadre de coaching.

## **Pour la formation**

Au niveau des implications pratiques pour la formation des coachs novices, Norcross et Lambert (2018) soulignent l'importance pour les praticiens de connaître les comportements et caractéristiques soutenant l'intervention de développement individuel. Ainsi, il importe de sensibiliser au concept de contre-transfert et à l'importance de le rendre conscient afin de préparer les coachs à utiliser leurs réactions pour faciliter l'intervention (Racker, 2007). À ce sujet, Cartwright et ses collègues (2018) proposent de fournir un cadre de référence pour donner un sens et communiquer son contre-transfert, combiné avec la normalisation de ces réactions plutôt que de tenter de les éviter à tout prix. Lorsqu'il est question de contre-transfert, utiliser de la compassion pour soi, prendre soin de soi comme professionnel, et accueillir les réactions de contre-transfert, apparaissent comme des stratégies facilitant la gestion en psychothérapie (Hayes et al., 2011). Ces éléments sont susceptibles d'aider la capacité à distinguer entre les besoins non répondus du client et ceux du professionnel. En ce qui concerne l'alliance de travail, Norcross et Lambert (2018) suggèrent qu'un objectif principal du professionnel gagnerait à être l'établissement et l'entretien d'une alliance de travail forte. Pour ce faire, les coachs gagneraient à apprendre à saisir les opportunités d'améliorer la relation, à rétablir la collaboration, à modifier leurs techniques et à s'intéresser aux facteurs externes au coaching pouvant affecter l'alliance de travail une fois la rétroaction de leur client demandée (inspiré de Norcross & Lambert, 2018). Dans le cadre de la supervision généralement offerte en formation, un intérêt marqué du superviseur envers l'établissement de l'alliance et le vécu subjectif du coach permettrait de conscientiser ce dernier aux effets possibles sur le processus de coaching en vue de diminuer les impacts pour le client (Graßmann & Schermuly, 2018; Graßmann et al., 2020).

### **Pour les entreprises et les clients**

Voyant l'importance de l'alliance de travail qui s'établit dans la dyade de coaching, une pratique gagnante pourrait être de laisser le client choisir un coach pour lequel il sent que la connexion est facile, fluide et qui saura bien comprendre ses besoins et son style d'apprentissage. Aussi, le coaché aurait avantage à offrir promptement une rétroaction à son coach si des ajustements sont nécessaires dans la relation, les objectifs ou les moyens utilisés dans le cadre du coaching pour sa propre progression. Cette recommandation se base sur les meilleurs résultats d'intervention obtenus chez les clients en psychothérapie ayant offert cette rétroaction au praticien (Zilcha-Mano & Errázuriz, 2015).

### **Limites et pistes de recherche future**

Certaines limites dans la présente recherche méritent d'être prises en considération par les chercheurs s'intéressant au domaine à l'étude. En premier lieu, l'échantillon est composé de dyades de coaching comprenant seulement 5 coachs novices féminins pour réaliser l'entièreté des 190 suivis de coaching avec les clients. Un désagrément de ce petit nombre de coachs est la possible fatigue ressentie à remplir en moyenne une trentaine de fois l'outil du sentiment d'impuissance relatif au contre-transfert. Des précautions ont été prises dans les analyses pour en mesurer l'effet. Notamment, les mesures n'ont pas été remplies toutes au même moment considérant le délai possible de 24 heures pour répondre suivant la séance avec leur coaché. Ensuite, l'observation des données a permis de s'assurer qu'aucun coach n'avait répondu la même réponse partout sans égard aux items inversés. Finalement, l'alpha de Cronbach de 0,87 indique que les coachs varient dans

leurs réponses de manière cohérente ensemble. Tout de même, les prochaines études gagneraient à inclure un échantillon composé d'un plus grand nombre de coachs distincts afin d'assurer une indépendance complète des observations. Par exemple, un minimum de 20 dyades coach-coaché totalement indépendantes permettrait de réaliser des analyses multiniveaux en contrôlant pour l'effet du coach (Kreft & de Leeuw, 1998). Ainsi, il serait possible d'évaluer la variance attribuable aux coachs pour nuancer les conclusions entourant leur effet sur le SEP. Dans le même ordre d'idées, une diversité quant aux années d'expériences et au genre des coachs de l'échantillon permettrait d'éviter un biais lié à l'étude unique de femmes en formation pour devenir coach. En effet, certains chercheurs avancent que l'expérience du professionnel pourrait influencer la formation et le maintien de l'alliance de travail (Mallinckrodt & Nelson, 1991) alors que d'autres n'ont pas trouvé de différence significative entre les niveaux d'expertise des coachs sur l'efficacité du coaching (Graßmann et al., 2020; Sonesh et al., 2015). En ce qui a trait au genre des coachs, il n'apparaît pas y avoir d'études ayant trouvé un effet significatif dans le domaine. En revanche, l'absence d'hommes dans la présente étude a rendu impossible la comparaison, il serait intéressant d'ajouter une diversité de genre dans les échantillons futurs.

En deuxième lieu, ce mémoire doctoral s'inscrit dans une recherche de plus grande envergure dont un des objectifs était aussi de valider les qualités psychométriques de la mesure du SEP-BRC. Les analyses de la présente recherche se fondent donc sur la même base de données utilisée pour tester les qualités psychométriques de l'instrument de mesure du SEP. Une validation auprès d'un échantillon externe permettrait de poursuivre les études de validation de l'outil.

Pour terminer, il est fort probable que d'autres variables affectent les concepts étudiés considérant la complexité du phénomène et la paucité des études à ce jour s'y intéressant. Notamment, en vue d'explorer plus en profondeur le processus complexe du coaching, des variables d'intérêts seraient à étudier explorant le vécu subjectif du coach. D'abord, la présente étude s'intéresse aux effets potentiellement négatifs du sentiment d'impuissance relatif au contre-transfert, alors que les suites positives de cette réaction s'inscrivant dans la vision totaliste seraient un sujet d'intérêt pour la continuité de la recherche. Aussi, l'étude de l'entièreté des dimensions du contre-transfert de Betan et ses collègues (2005) apporterait une compréhension plus complète de l'impact des réactions du coach plutôt que de s'intéresser uniquement à la sous-échelle liée à l'impuissance. Ensuite, d'autres caractéristiques du coach seraient intéressantes à étudier en parallèle du contre-transfert. Plus précisément, les effets négatifs ressentis sont d'intérêt considérant la proximité du construit avec le contre-transfert (Schermuly, 2015). De même, la capacité à gérer son contre-transfert (*countertransference management*) s'avère une avenue pertinente pour agrandir le spectre de compréhension du processus de coaching vu son effet en psychothérapie (Hayes et al., 2018). De plus, les travaux sur le narcissisme vulnérable pourraient éclairer sur les défis de gestion du contre-transfert et l'impuissance ressentie (Descôteaux & Laverdière, 2019). Pour terminer, la mise en place d'une étude avec un devis expérimental mesurant le SEP avant et après les séances de coaching permettrait un positionnement des résultats par rapport à l'efficacité du coaching. Ce devis gagnerait à inclure une plus grande diversité de caractéristiques liées au professionnel, au client et à la méthode, afin de cibler les critères d'efficacité du processus (Norcross & Lambert, 2018).

### **Mot de la fin**

Un engouement certain existe envers le coaching, dans l'attente de résultats bénéfiques pour l'individu et l'organisation qui en jouit indirectement. Bien que le coaching soit réputé comme une intervention de développement efficace, les milieux scientifique et pratique s'efforcent de comprendre les antécédents des résultats de ce type d'intervention individuelle. En précisant l'effet du vécu subjectif du coach sur la relation avec son client et ses croyances en ses capacités à la fin de la démarche de coaching, cette recherche doctorale s'inscrit dans ce souhait de préciser les leviers favorisant une intervention de coaching satisfaisante pour tous. Miser sur ce qui est sous le contrôle du coach pour comprendre l'effet du coaching se positionne donc comme une nouvelle avenue pertinente à approfondir. Un travail colossal demeure à réaliser pour comprendre et utiliser toute l'ampleur des réactions du coach dans le processus de coaching. Espérons que ce pas est le premier de plusieurs à venir.

## Références

- Allen, T. D. (2003). Mentoring others: A dispositional and motivational approach. *Journal of Vocational Behavior*, 62(1), 134-154. doi:10.1016/S0001-8791(02)00046-5
- Baldwin, S. A., & Imel, Z. E. (2013). Therapist effects: Findings and methods. Dans M. J. Lambert (Éd.), *Bergin and Garfield's handbook of psychotherapy and behavior change* (6th éd., pp. 258-297). New York, NY: Wiley.
- Bandura, A. (1984). Recycling misconceptions of perceived self-efficacy. *Cognitive therapy and research*, 8(3), 231-255. doi:0147-5916/84/0600-0231\$03.50/0
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: W.H. Freeman.
- Bandura, A. (2001). Social cognitive theory: An agentic perspective. *Annual review of psychology*, 52(1), 1-26.
- Bandura, A. (2006). Guide for constructing self-efficacy scales. Dans F. Pajares & T. Urdan (Éds), (Vol. 5, pp. 307-337). Greenwich, CT: Information Age Publishing.
- Bandura, A. (2012). On the Functional Properties of Perceived Self-Efficacy Revisited. *Journal of Management*, 38(1), 9-44. doi:10.1177/0149206311410606
- Baron, L. (2009). *Influence du coaching exécutif et rôle de l'alliance de travail sur le développement du sentiment d'efficacité personnelle de gestion*. Université du Québec à Montréal.
- Baron, L., & Morin, L. (2009). The coach-coachee relationship in executive coaching: A field study. *Human Resource Development Quarterly*, 20(1), 85-106. doi: 10.1002/hrdq.20009
- Barzilay, S., Schuck, A., Bloch-Elkouby, S., Yaseen, Z. S., Hawes, M., Rosenfield, P., Foster, A., Galynker, I. (2019). Associations between clinicians' emotional responses, therapeutic alliance, and patient suicidal ideation. *Depression and Anxiety*. doi:10.1002/da.22973
- Becker, T. E. (2005). Potential problems in the statistical control of variables in organizational research: A qualitative analysis with recommendations. *Organizational Research Methods*, 8(3), 274-289. doi:10.1177/1094428105278021
- Begovac, B., & Begovac, I. (2012). Dreams of deceased children and countertransference in the group psychotherapy of bereaved mothers: Clinical illustration. *Death Studies*, 36(8), 723-741. doi:10.1080/07481187.2011.584014



- Betan, E. J., Heim, A. K., Zittel Conklin, C., & Westen, D. (2005). Countertransference phenomena and personality pathology in clinical practice: An empirical investigation. *American Journal of Psychiatry*, 162(5), 890-898. doi:10.1176/appi.ajp.162.5.890
- Betan, E. J., & Westen, D. (2009). Countertransference and personality pathology: Development and clinical application of the countertransference questionnaire. Dans R. A. Levy & J. S. Ablon (Éds), *Handbook of Evidence-Based Psychodynamic Psychotherapy* (pp. 179-198). Totowa, NJ: Humana Press. Repéré à [http://link.springer.com/10.1007/978-1-59745-444-5\\_8](http://link.springer.com/10.1007/978-1-59745-444-5_8).
- Bordin, E. S. (1979). The generalizability of the psychoanalytic concept of the working alliance. *Psychotherapy: Theory, Research & Practice*, 16(3), 252-260. doi:10.1037/h0085885
- Boyce, L. A., Jeffrey Jackson, R., & Neal, L. J. (2010). Building successful leadership coaching relationships: Examining impact of matching criteria in a leadership coaching program. *Journal of Management Development*, 29(10), 914-931. doi:10.1108/02621711011084231
- Bozer, G., & Jones, R. J. (2018). Understanding the factors that determine workplace coaching effectiveness: A systematic literature review. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 27(3), 342-361. doi:10.1080/1359432X.2018.1446946
- Byrd, K. R., Patterson, C. L., & Turchik, J. A. (2010). Working alliance as a mediator of client attachment dimensions and psychotherapy outcome. *Psychotherapy: Theory, research, practice, training*, 47(4), 631-636. doi:10.1037/a0022080
- Cartwright, C., Rhodes, P., King, R., & Shires, A. (2014). Experiences of countertransference: Reports of clinical psychology students. *Australian Psychologist*, 49(4), 232-240. doi:10.1111/ap.12062
- Cartwright, C., Rhodes, P., King, R., & Shires, A. (2015). A pilot study of a method for teaching clinical psychology trainees to conceptualise and manage countertransference: Evaluating a method of teaching countertransference. *Australian Psychologist*, 50(2), 148-156. doi:10.1111/ap.12092
- Castonguay, L. G., Constantino, M. J., & Holtforth, M. G. (2006). The working alliance: Where are we and where should we go? *Psychotherapy: Theory, Research, Practice, Training*, 43(3), 271-279. doi:10.1037/0033-3204.43.3.271
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2nd ed). Hillsdale, N.J: L. Erlbaum Associates.
- Corbière, M., Bisson, J., Lauzon, S., & Ricard, N. (2006). Factorial validation of a french short-form of the Working Alliance Inventory. *International Journal of Methods in Psychiatric Research*, 15(1), 36-45. doi:10.1002/mpr.27

- de Haan, E., Duckworth, A., Birch, D., & Jones, C. (2013). Executive coaching outcome research: The contribution of common factors such as relationship, personality match, and self-efficacy. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 65(1), 40-57. doi:10.1037/a0031635
- de Haan, E., Grant, A. M., Burger, Y., & Eriksson, P.-O. (2016). A large-scale study of executive and workplace coaching: The relative contributions of relationship, personality match, and self-efficacy. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 68(3), 189-207. doi:10.1037/cpb0000058
- Dingman, M. E. (2004). *The effects of executive coaching on job-related attitudes*. Ph.D. Regent University, Ann Arbor. Repéré à ProQuest Dissertations & Theses Global, 305055073.
- Eby, L. T. de T., Allen, T. D., Hoffman, B. J., Baranik, L. E., Sauer, J. B., Baldwin, S., ... Evans, S. C. (2013). An interdisciplinary meta-analysis of the potential antecedents, correlates, and consequences of protégé perceptions of mentoring. *Psychological Bulletin*, 139(2), 441-476. doi:10.1037/a0029279
- Eby, L. T., Rhodes, J. E., & Allen, T. D. (2007). Definition and evolution of mentoring. Dans T. D. Allen & L. T. Eby (Éds), *The Blackwell handbook of mentoring: A multiple perspectives approach*. (pp. 7-20). Malden: Blackwell Publishing. Repéré à <http://ezproxy.usherbrooke.ca/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=psyh&AN=2007-00535-002&lang=fr&site=ehost-live>.
- Evers, W. J. G., Brouwers, A., & Tomic, W. (2006). A quasi-experimental study on management coaching effectiveness. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 58(3), 174-182. doi:10.1037/1065-9293.58.3.174
- Fatter, D. M., & Hayes, J. A. (2013). What facilitates countertransference management? The roles of therapist meditation, mindfulness, and self-differentiation. *Psychotherapy Research*, 23(5), 502-513. doi:10.1080/10503307.2013.797124
- Faul, F., Erdfelder, E., Buchner, A., & Lang, A.-G. (2009). Statistical power analyses using G\*Power 3.1: Tests for correlation and regression analyses. *Behavior Research Methods*, 41(4), 1149-1160. doi:10.3758/BRM.41.4.1149
- Fjermestad, K. W., Førelund, Ø., Oppedal, S. B., Sørensen, J. S., Vognild, Y. H., Gjestad, R., ... Wergeland, G. J. (2020). Therapist alliance-building behaviors, alliance, and outcomes in cognitive behavioral treatment for youth anxiety disorders. *Journal of Clinical Child & Adolescent Psychology*, 1-14. doi:10.1080/15374416.2019.1683850
- Flückiger, C., Del Re, A. C., Wampold, B. E., & Horvath, A. O. (2018). The alliance in adult psychotherapy: A meta-analytic synthesis. *Psychotherapy*, 55(4), 316-340. doi:10.1037/pst0000172

- Freud, S. (1957). The future prospects of psycho-analytic therapy. Dans *The Standard Edition of the Complete Psychological Works of Sigmund Freud* (Vol. XI (1910), pp. 139-152). (S.l.): Five lectures on psycho-analysis, Leonardo da Vinci and other works.
- Friedman, S. M., & Gelso, C. J. (2000). The development of the inventory of countertransference behavior. *Journal of Clinical Psychology*, 56(9), 1221-1235. doi:10.1002/1097-4679(200009)56:9<1221::AID-JCLP8>3.0.CO;2-W
- Fuertes, J. N., Gelso, C. J., Owen, J. J., & Cheng, D. (2013). Real relationship, working alliance, transference/countertransference and outcome in time-limited counseling and psychotherapy. *Counselling Psychology Quarterly*, 26(3-4), 294-312. doi:10.1080/09515070.2013.845548
- Gabbard, G. O. (2001). A contemporary psychoanalytic model of countertransference. *Journal of Clinical Psychology*, 57(8), 983-991. doi:10.1002/jclp.1065
- Gabbard, G. O. (2009). Transference and countertransference: Developments in the treatment of narcissistic personality disorder. *Psychiatrics annals*, 39(3), 129-136.
- Ghosh, R. (2014). Antecedents of mentoring support: A meta-analysis of individual, relational, and structural or organizational factors. *Journal of Vocational Behavior*, 84(3), 367-384. doi:10.1016/j.jvb.2014.02.009
- Girard, J.-A. (2019). *Insécurités d'attachement au travail et sentiment d'efficacité personnelle du coaché: Effet médiateur de l'alliance de travail en contexte de coaching*. Université de Sherbrooke.
- Grant, A. M. (2014). The Efficacy of Executive Coaching in Times of Organisational Change. *Journal of Change Management*, 14(2), 258-280. doi:10.1080/14697017.2013.805159
- Graßmann, C., & Schermuly, C. C. (2018). The role of neuroticism and supervision in the relationship between negative effects for clients and novice coaches. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 11(1), 74-88. doi:10.1080/17521882.2017.1381755
- Graßmann, C., Schermuly, C. C., & Wach, D. (2019). Potential antecedents and consequences of negative effects for coaches. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 12(1), 67-88. doi:10.1080/17521882.2018.1489870
- Graßmann, C., Schölmerich, F., & Schermuly, C. C. (2020). The relationship between working alliance and client outcomes in coaching: A meta-analysis. *Human Relations*, 73(1), 35-58. doi:10.1177/0018726718819725
- Gray, D. E. (2006). Executive coaching: Towards a dynamic alliance of psychotherapy and transformative learning processes. *Management Learning*, 37(4), 475-497. doi:10.1177/1350507606070221

- Gupta, N., Ganster, D. C., & Kepes, S. (2013). Assessing the validity of sales self-efficacy: A cautionary tale. *Journal of Applied Psychology*, 98(4), 690-700. doi:10.1037/a0032232
- Haggard, D. L., Dougherty, T. W., Turban, D. B., & Wilbanks, J. E. (2011). Who is a mentor? A review of evolving definitions and implications for research. *Journal of Management*, 37(1), 280-304. doi:10.1177/0149206310386227
- Hall, D. T., Otazo, K. L., & Hollenbeck, G. P. (1999). Behind closed doors: What really happens in executive coaching. *Organizational Dynamics*, 39-52.
- Hayes, A. F. (2013). Model templates for PROCESS for SPSS and SAS.
- Hayes, A. F. (2017). The process macro for SPSS and SAS. Repéré à <https://processmacro.org/download.html>
- Hayes, J. A., Gelso, C. J., Goldberg, S., & Kivlighan, D. M. (2018). Countertransference management and effective psychotherapy: Meta-analytic findings. *Psychotherapy*, 55(4), 496-507. doi:10.1037/pst0000189
- Hayes, Jeffrey A., Gelso, C. J., & Hummel, A. M. (2011). Managing countertransference. *Psychotherapy*, 48(1), 88-97. doi:10.1037/a0022182
- Hayes, Jeffrey A., Nelson, D. L. B., & Fauth, J. (2015). Countertransference in successful and unsuccessful cases of psychotherapy. *Psychotherapy*, 52(1), 127-133. doi:10.1037/a0038827
- Hayes, Jeffrey A., Yeh, Y.-J., & Eisenberg, A. (2007). Good grief and not-so-good grief: Countertransference in bereavement therapy. *Journal of Clinical Psychology*, 63(4), 345-355. doi:10.1002/jclp.20353
- Heimann, P. (1950). Countertransference. *British Journal of Medical Psychology*, 33, 9-15.
- Hodgetts, W. H. (2002). Using executive coaching in organizations: What can go wrong (and how to prevent it). Dans C. Fitzgerald & J. Garvey Berger (Éds.), *Executive coaching: Practices and perspectives*, 203-223. Palo-Alto, CA: Davies-Black.
- Hofsess, C. D., & Tracey, T. J. G. (2010). Countertransference as a prototype: The development of a measure. *Journal of Counseling Psychology*, 57(1), 52-67. doi:10.1037/a0018111
- Horvath, A. O., Del Re, A. C., Flückiger, C., & Symonds, D. (2011). Alliance in individual psychotherapy. *Psychotherapy*, 48(1), 9-16. doi:10.1037/a0022186
- Horvath, A. O., & Greenberg, L. S. (1989). Development and validation of the Working Alliance Inventory. *Journal of counseling psychology*, 36(2), 223-233.

- Hukkelberg, S. S., & Ogden, T. (2016). The short Working Alliance Inventory in parent training: Factor structure and longitudinal invariance. *Psychotherapy Research*, 26(6), 719-726. doi:10.1080/10503307.2015.1119328
- ICF. (2016). *ICF Global Coaching Study: Synthèse*.
- ICF. (2020). ICF Definition of Coaching. Repéré à <https://coachfederation.org/about>
- ICF Québec. (2011). Le rôle du coach. Repéré à <https://icfquebec.org/role-du-coach>
- ICF Québec. (2020). La formation d'un coach. Repéré à <https://icfquebec.org/formation>
- Irby, B. J. (2018). Editor's overview: Differences and similarities with mentoring, tutoring, and coaching. *Mentoring & Tutoring: Partnership in Learning*, 26(2), 115-121. doi:10.1080/13611267.2018.1489237
- Jeanrie, C., & Bertrand, R. (1999). Translating tests with the international test commission's guidelines: Keeping validity in mind. *European Journal of Psychological Assessment*, 15(3), 277-283. doi:10.1027//1015-5759.15.3.277
- Jones, R. J., Woods, S. A., & Guillaume, Y. R. F. (2016). The effectiveness of workplace coaching: A meta-analysis of learning and performance outcomes from coaching. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 89(2), 249-277. doi:10.1111/joop.12119
- Joo, B.-K. (2005). Executive coaching: A conceptual framework from an integrative review of practice and research. *Human Resource Development Review*, 4(4), 462-488. doi:10.1177/1534484305280866
- Joyce, A. S., Ogrodniczuk, J. S., Piper, W. E., & McCallum, M. (2003). The alliance as mediator of expectancy effects in short-term individual therapy. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 71(4), 672-679. doi:10.1037/0022-006X.71.4.672
- Kilburg, R. R. (1996). Toward a conceptual understanding and definition of executive coaching. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 48(2), 134-144. doi:10.1037/1061-4087.48.2.134
- Kreft, I. G., & de Leeuw, J. (1998). *Introducing multilevel modeling*. London: SAGE Publications. doi:10.4135/9781849209366
- Lapointe, T., Cossette, É., Gagnon, C., Soucy-Gauthier, A., Laverdière, O., & Descôteaux, J. (2011, mai). Le contre-transfert: Impact des dispositions relationnelles. Affiche présentée au 79e congrès de l'Association francophone pour le savoir - ACFAS, Sherbrooke, QC.

- Latham, G. P., & Heslin, P. A. (2003). Training the trainee as well as the trainer: Lessons to be learned from clinical psychology. *Canadian Psychology/Psychologie canadienne*, 44(3), 218-231. doi:10.1037/h0086943
- Ligiéro, D. P., & Gelso, C. J. (2002). Countertransference, attachment, and the working alliance: The therapist's contribution. *Psychotherapy: Theory, Research, Practice, Training*, 39(1), 3-11. doi:10.1037//0033-3204.39.1.3
- Lingiardi, V., Muzi, L., Tanzilli, A., & Carone, N. (2018). Do therapists' subjective variables impact on psychodynamic psychotherapy outcomes? A systematic literature review. *Clinical Psychology & Psychotherapy*, 25(1), 85-101. doi:10.1002/cpp.2131
- Luszczynska, A., Gutiérrez-Doña, B., & Schwarzer, R. (2005). General self-efficacy in various domains of human functioning: Evidence from five countries. *International Journal of Psychology*, 40(2), 80-89. doi:10.1080/00207590444000041
- Machado, D. de B., Coelho, F. M. da C., Giacomelli, A. D., Donassolo, M. A. L., Abitante, M. S., Dall'Agnol, T., & Eizirik, C. L. (2014). Systematic review of studies about countertransference in adult psychotherapy. *Trends in psychiatry and psychotherapy*, 36(4), 173-185. doi:10.1590/2237-6089-2014-1004
- Mallinckrodt, B., & Nelson, M. L. (1991). Counselor training level and the formation of the psychotherapeutic working alliance. *Journal of Counseling Psychology*, 38(2), 133-138. doi:10.1037/0022-0167.38.2.133
- Martin, D. J., Garske, J. P., & Davis, M. K. (2000). Relation of the therapeutic alliance with outcome and other variables: A meta-analytic review. *Journal of consulting and clinical psychology*, 68(3), 438-450.
- McClintock, A. S., Anderson, T., & Petrarca, A. (2015). Treatment expectations, alliance, session positivity, and outcome: An investigation of a three-path mediation model: Three-path mediation. *Journal of Clinical Psychology*, 71(1), 41-49. doi:10.1002/jclp.22119
- McKenna, D. D., & Davis, S. L. (2009). Hidden in plain sight: The active ingredients of executive coaching. *Industrial and Organizational Psychology*, 2(3), 244-260. doi:10.1111/j.1754-9434.2009.01143.x
- Moen, F., & Skaalvik, E. (2009). The effect from executive coaching on performance psychology. *International Journal of Evidence Based Coaching & Mentoring*, 7(2).
- Neumann, D. A., & Gamble, S. J. (1995). Issues in the professional development of psychotherapists: Countertransference and vicarious traumatization in the new trauma therapist. *Psychotherapy*, 32(2).

- Norcross, J. C., & Lambert, M. J. (2018). Psychotherapy relationships that work III. *Psychotherapy*, 55(4), 303-315. doi:10.1037/pst0000193
- O'Broin, A., & Palmer, S. (2006). The coach-client relationship and contributions made by the coach in improving coaching outcome. *The Coaching Psychologist*, 2(2), 16-20.
- Owen, J. J., Tao, K., Leach, M. M., & Rodolfa, E. (2011). Clients' perceptions of their psychotherapists' multicultural orientation. *Psychotherapy*, 48(3), 274-282. doi:10.1037/a0022065
- Ponce, N. A. (2013, janvier). Crash Course on Multilevel Modeling.
- Price, J. (2009). The coaching/therapy boundary in organizational coaching. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 2(2), 135-148. doi:10.1080/17521880903085164
- Racker, H. (2007). The meanings and uses of countertransference. *The Psychoanalytic Quarterly*, LXXVI(3), 725-777. doi:10.1002/j.2167-4086.2007.tb00277.x
- Rolfe, A. (2015). Coaching and mentoring: What is the difference? *Training & Development (1839-8561)*, 42(5), 12-13.
- Rosenberger, E. W., & Hayes, J. A. (2002). Therapist as subject: A review of the empirical countertransference literature. *Journal of Counseling & Development*, 80(3), 264-270. doi:10.1002/j.1556-6678.2002.tb00190.x
- Rössberg, J., Hoffart, A., & Friis, S. (2003). Psychiatric staff members' emotional reactions toward patients. A psychometric evaluation of an extended version of the Feeling Word Checklist (FWC-58). *Nordic Journal of Psychiatry*, 57(1), 45-53. doi:10.1080/08039480310000257
- Rossberg, J. I., Karterud, S., Pedersen, G., & Friis, S. (2007). An empirical study of countertransference reactions toward patients with personality disorders. *Comprehensive Psychiatry*, 48(3), 225-230. doi:10.1016/j.comppsy.2007.02.002
- Roy, F. (2008). *La consultation en entreprise : Théories, stratégies, pratiques*. Montréal, QC: Les Presses de l'Université de Montréal.
- Safran, J. D., & Muran, J. C. (2000). *Negotiating the therapeutic alliance: A relational treatment guide*. Guilford Press.
- Samson, I., Malo, M., & Larouche, L. (accepté). Développement d'une mesure du sentiment d'efficacité personnelle à bâtir des relations collaboratives. [Communication orale qui sera présentée au 21<sup>e</sup> Congrès de l'Association internationale de psychologie du travail et de langue française]. France.

- Schermuly, C. (2014). Negative effects of coaching for coaches: An explorative study. *International Coaching Psychology Review*, 9(2), 165-180. doi:10.1037/t42021-000
- Schunk, D. H. (2012). Social cognitive theory. Dans K. R. Harris, S. Graham, T. Urdan, C. B. McCormick, G. M. Sinatra, & J. Sweller (Éds), *APA educational psychology handbook, Vol 1: Theories, constructs, and critical issues*. (pp. 101-123). Washington: American Psychological Association. doi:10.1037/13273-005
- Sime, C., & Jacob, Y. (2018). Crossing the line? A qualitative exploration of ICF master certified: Coaches' perception of roles, borders and boundaries. *International Coaching Psychology Review*, 13(2), 46-61.
- Sonesh, S. C., Coultas, C. W., Lacerenza, C. N., Marlow, S. L., Benishek, L. E., & Salas, E. (2015). The power of coaching: A meta-analytic investigation. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 8(2), 73-95. doi:10.1080/17521882.2015.1071418
- Stober, D. R. (2006). Coaching from the Humanistic Perspective. Dans *Evidence based coaching handbook: Putting best practices to work for your clients*. (pp. 17-50). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons Inc.
- Stober, D. R., & Parry, C. (2005). Current challenges and future directions in coaching research. Dans A. M. Grant, M. J. Cavanagh, & T. Kemp (Éds), *Evidence-based coaching (vol. 1): Theory, research and practice from the behavioural sciences*. (pp. 13-19). Bowen Hills, Qld: Austalian Academic Press.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2007). *Using multivariate statistics* (5th ed). Boston: Pearson/Allyn & Bacon.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2013). *Using multivariate statistics* (6th ed). Boston: Pearson Education.
- Talsma, K., Schüz, B., Schwarzer, R., & Norris, K. (2018). I believe, therefore I achieve (and vice versa): A meta-analytic cross-lagged panel analysis of self-efficacy and academic performance. *Learning and Individual Differences*, 61, 136-150. doi:10.1016/j.lindif.2017.11.015
- Tanzilli, A., Lingiardi, V., & Hilsenroth, M. (2018). Patient SWAP-200 personality dimensions and FFM traits: Do they predict therapist responses? *Personality Disorders: Theory, Research, and Treatment*, 9(3), 250-262. doi:10.1037/per0000260
- Tanzilli, A., Majorana, M., Fonzi, L., Pallagrosi, M., Picardi, A., Coccanari de' Fornari, M. A., ... Lingiardi, V. (2018). Relational variables in short-term psychodynamic psychotherapy: A preliminary report of an effectiveness study. *Research in Psychotherapy: Psychopathology, Process and Outcome*. doi:10.4081/ripppo.2018.327



- Theeboom, T., Beersma, B., & van Vianen, A. E. M. (2014). Does coaching work? A meta-analysis on the effects of coaching on individual level outcomes in an organizational context. *The Journal of Positive Psychology*, 9(1), 1-18. doi:10.1080/17439760.2013.837499
- Tracey, T. J., & Kokotovic, A. M. (1989). Factor structure of the Working Alliance Inventory. *Psychological Assessment: A Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 1(3), 207-210. doi:10.1037/1040-3590.1.3.207
- Vallerand, R. J. (1989). Vers une méthodologie de validation transculturelle de questionnaires psychologiques: Implications pour la recherche en langue française. *Psychologie canadienne*, 30, 662-680.
- Wampold, B. E., Baldwin, S. A., Holtforth, M. grosse, & Imel, Z. E. (2017). What characterizes effective therapists? Dans L. G. Castonguay & C. E. Hill (Éds), *How and why are some therapists better than others? Understanding therapist effects*. (pp. 37-53). Washington: American Psychological Association. doi:10.1037/0000034-003
- Wampold, B. E., & Imel, Z. E. (2015). *The great psychotherapy debate: The evidence for what makes psychotherapy work* (Second edition). New York: Routledge.
- Williams, E. N., Judge, A. B., Hill, C. E., & Hoffman, M. A. (1997). Experiences of novice therapists in prepracticum: Trainees', clients', and supervisors' perceptions of therapists' personal reactions and management strategies. *Journal of Counseling Psychology*, 44(4), 390-399.
- Wing, E. H. Jr. (2010). *The relationship between therapist empathy, the working alliance, and therapy outcome: A test of a partial mediation model*. ProQuest Information & Learning.
- Wu, C.-H., & Parker, S. K. (2017). The role of leader support in facilitating proactive work behavior: A perspective from attachment theory. *Journal of Management*, 43(4), 1025-1049. doi:10.1177/0149206314544745
- Zilcha-Mano, S., & Errázuriz, P. (2015). One size does not fit all: Examining heterogeneity and identifying moderators of the alliance–outcome association. *Journal of Counseling Psychology*, 62(4), 579-591. doi:10.1037/cou0000103
- Zittel Conklin, C., & Westen, D. (2003). The therapist response questionnaire. Departments of Psychology and Psychiatry and Behavioral Sciences, Emory University, Atlanta, Georgia.

## **Appendice A**

Protocole d'intervention du projet de recherche, rédigé par Julie-Andrée Girard (2019)

## **Le déroulement**

Afin d'expliquer avec précision le déroulement de l'étude, la présente section se divisera en deux sous-sections. La première sous-section situera l'exercice doctoral dans le projet de recherche plus vaste. Elle portera sur les objectifs généraux et l'élaboration du projet, l'établissement d'un partenariat avec une organisation, le protocole d'intervention adopté ainsi que les considérations éthiques mises en place. La seconde sous-section s'attardera au déroulement de la recherche menée dans le cadre de la présente production de fin d'études.

### **Le projet de recherche plus large**

Dans l'optique de décrire avec concision le contexte plus large du projet de recherche à l'intérieur duquel s'inscrit la présente étude, seule l'information nécessaire à la réalisation de cette production sera ici présentée.

**Les objectifs généraux et l'élaboration du projet.** La recherche avait pour but de tester l'efficacité de deux modalités de coaching (c.-à-d., en personne et à distance) et de vérifier l'effet de plusieurs déterminants potentiels sur des critères d'efficacité de ce type d'intervention. Pour atteindre ces objectifs, un protocole d'intervention a été élaboré en prenant en considération les travaux de Jones et al. (2015). Pour pallier certaines faiblesses méthodologiques intrinsèques à une majorité d'études portant sur le coaching, ces auteurs insistent sur l'importance de conduire des recherches qui s'appuient sur des interventions minutieusement documentées, balisées par une démarche systématique et

évaluées par des critères d'efficacité rigoureux. En raison des besoins spécifiques à chaque organisation, l'implantation systématique des mêmes activités de développement de compétences au sein d'entreprises diverses représente cependant un défi de taille. Dans un souci de faisabilité du projet de recherche, un protocole standardisé d'intervention a donc été établi en collaboration avec un seul partenaire organisationnel.

**L'établissement d'un partenariat avec une organisation.** Afin de conclure un partenariat, le projet de recherche a été présenté par des membres de l'équipe de chercheurs à plusieurs décideurs d'une société de renommée mondiale dans l'industrie manufacturière. Chef de file en matière de technologies, services et produits, l'entreprise compte de nombreuses installations et partenaires répartis sur un grand territoire couvrant principalement l'Amérique du Nord et l'Europe. Trois différents établissements ont pris part au projet, deux étant situés au Québec et un troisième se trouvant en Colombie-Britannique.

Le choix de l'organisation partenaire repose sur trois principaux critères, à savoir : l'engagement des dirigeants envers le projet, l'adéquation entre les besoins organisationnels et les objectifs de recherche ainsi que l'accès à un nombre suffisant de participants potentiels. En ce qui concerne le premier critère, les décideurs rencontrés mettent en avant les valeurs d'innovation, de collaboration et de développement des membres de l'entreprise. En constatant la cohérence du projet de recherche avec ces valeurs, ils ont manifesté un intérêt soutenu à s'engager dans la mise en œuvre du projet.

Pour ce qui est du deuxième critère, les dirigeants rencontrés avaient pour priorité de développer l'une des compétences relationnelles de l'ensemble du personnel-cadre exerçant du leadership. S'inscrivant dans les orientations stratégiques adoptées pour plusieurs années, cette compétence regroupe un ensemble de comportements caractéristiques de la capacité à bâtir des relations collaboratives (Larouche & Malo, 2017). Puisque le coaching représente un moyen susceptible d'améliorer le niveau de maîtrise de compétences, le projet de recherche semblait alors en adéquation avec les besoins de l'organisation.

En ce qui a trait au troisième critère, l'entreprise emploie un large bassin de cadres qui sont appelés à exercer du leadership dans le cadre de leur travail. Ainsi, le nombre de participants escomptés respectait le minimum nécessaire à la réalisation des analyses requises pour atteindre les objectifs généraux de la recherche. Satisfaisant aux trois critères susmentionnés, l'organisation est donc devenue le partenaire industriel du projet.

**Le protocole d'intervention.** Avec l'aval des décideurs et la collaboration de personnes-ressources au sein des trois établissements, un protocole d'intervention a été élaboré. Il définit l'accompagnement offert aux participants et précise les interventions de coaching réalisées. Il a été systématiquement appliqué pour l'ensemble des participants, à de rares exceptions près attribuables au groupe d'appartenance. De manière plus précise, les futurs coachés ont été répartis en deux grands groupes dans le

temps afin de répondre aux objectifs du vaste projet de recherche. Alors que le premier groupe a participé au projet à l'automne (65,30 % de l'échantillon total), le second y a pris part à l'hiver (34,70 % de l'échantillon total). De plus, les participants ont été séparés selon deux modalités de coaching présentées plus bas. Établie aléatoirement pour plus de 95 % des participants, la répartition entre chacun des groupes a néanmoins tenu compte de certaines obligations organisationnelles comme les horaires de vacances. Les prochains paragraphes fournissent le détail entourant l'accompagnement des participants et les interventions de coaching prévues par le protocole.

***L'accompagnement des participants.*** En guise de préparation à prendre part au projet, les participants ont bénéficié d'un accompagnement avant d'entamer la démarche de coaching. Spécifiquement, quatre activités ont été menées.

D'abord, le niveau de maîtrise de la compétence *Bâtir des relations collaboratives* a été mesuré pour tous les futurs coachés. Développé et validé aux fins du projet (c.-à-d., Larouche & Malo, 2017), un outil 360° a été rempli par les participants et sept membres de leur entourage professionnel en moyenne (c.-à-d., supérieur, collègues, employés et clients internes). Dans le but de stimuler une prise de conscience des besoins de développement en regard de la compétence retenue, chaque futur coaché a reçu un rapport de ses résultats à l'évaluation 360° et a assisté à un atelier d'interprétation du rapport d'une durée de trois heures. Enfin, des rencontres tripartites d'une heure en moyenne ont eu lieu avant et après la démarche de coaching. Ces rencontres étaient

réalisées en présence du coaché, de son superviseur immédiat et du coach. Il était alors souhaité de favoriser une entente sur l'objectif de développement et de nommer les attentes de tout un chacun envers la démarche.

Si l'ensemble des participants du groupe de l'automne a participé à deux rencontres tripartites, les coachés du groupe de l'hiver avaient le choix de les tenir ou non. Les analyses préliminaires présentées dans le prochain chapitre prennent en compte l'effet potentiel du groupe d'appartenance sur les résultats.

***Les interventions de coaching.*** Une fois l'exercice des activités d'accompagnement terminé, les participants ont pris part à une démarche de coaching qui comportait sept séances. D'une durée de 50 minutes chacune, les rencontres entre le coaché et le coach se tenaient aux deux semaines en moyenne. Les sous-sections suivantes présentent les modalités retenues, le cadre de référence privilégié, la structure établie pour la démarche et les séances de coaching, ainsi qu'une description des coaches qui ont réalisé les interventions.

***Modalités du coaching.*** Chaque démarche de coaching a été réalisée selon l'une ou l'autre des deux modalités ci-après : en personne (52,50 % de l'échantillon total) ou à distance grâce à une application de visioconférence nommée *Zoom* (47,50 % de l'échantillon total). L'attribution de la modalité de coaching aux participants a été majoritairement déterminée de manière aléatoire. En effet, la modalité d'intervention a

été préalablement établie pour moins de 10 % des participants en raison de la localisation géographique de leur lieu de travail. À l’instar du groupe d’appartenance des coachés, l’effet probable de la modalité de coaching sur les résultats a été examiné. Le chapitre à venir en fera état.

*Cadre de référence balisant les interventions de coaching.* Dans un souci de standardiser les interventions de coaching comme le préconisent Jones et ses collègues (2015), un cadre de référence a été établi. Pour ce faire, la définition du coaching retenue par la présente étude (c.-à-d., Grant, 2014) a servi de premier fondement à la démarche poursuivie. De manière spécifique, les interventions ont pris la forme d’une relation d’aide fondée sur une diversité de techniques cognitives et comportementales pour soutenir le client à atteindre son objectif de développement professionnel déterminé en fonction des objectifs de l’organisation. Pour baliser plus clairement la nature de la relation d’aide mise de l’avant dans le cadre du projet de recherche ont été appliqués certains principes propres à deux grandes orientations théoriques en psychologie, à savoir les approches cognitive-comportementale et existentielle-humaniste.

D’une part, l’approche cognitive-comportementale a été retenue en raison des liens qui l’unissent à la définition de coaching de Grant (2014). Selon la position de ce chercheur précisée dans le contexte théorique, le coaching fait notamment appel à des stratégies orientées vers les cognitions et comportements. Dans la même perspective, l’approche cognitive-comportementale met entre autres l’accent sur la modification des



pensées et des comportements pour améliorer le fonctionnement du client (Ordre des psychologues du Québec, 2019). Au cœur des principes inhérents à cette orientation théorique se trouve l'application d'une méthodologie rigoureuse à l'intervention (Cottraux, 2017). Pour ce faire, la structuration des rencontres y occupe une place importante (Pichat, 2014). Dans la foulée de la troisième vague de l'approche cognitive-comportementale, bon nombre de praticiens emploient également des stratégies centrées sur le moment présent et l'acceptation des émotions (Dionne, 2009).

D'autre part, les interventions réalisées dans la présente étude relèvent également de l'approche existentielle-humaniste pour sa complémentarité avec la précédente orientation théorique. En accord avec l'un de ses principes fondateurs, les individus détiendraient en eux les ressources requises à leur réalisation de soi (Rogers, 1995). En stimulant la prise de conscience et la compréhension des difficultés individuelles, les interventions bâties sur ce fondement ont pour but de soutenir la personne à faire des choix en cohérence avec ce qu'elle est et l'ensemble de son expérience subjective (Ordre des psychologues du Québec, 2019). Dans la continuité de cette approche, la théorie des systèmes intersubjectifs fournit des bases au travail d'introspection à réaliser. En ce sens, cette théorie suppose que l'expérience subjective d'un individu est enchâssée dans ses relations avec autrui (Buirski & Haglund, 2009). L'intervention qui en découle représente donc un espace de coconstruction où l'expérience partagée entre le praticien et le client devient un terrain d'expérimentation servant à explorer et à comprendre l'expérience subjective de ce dernier (Buirski & Haglund, 2009).

En résumé, les interventions mises de l'avant dans le projet de recherche s'appuient sur les lignes directrices dégagées à la lumière du raisonnement présenté ci-haut. Dans le but de soutenir la réalisation de l'objectif de développement professionnel du coaché, les coachs ont donc utilisé ce qui se passe dans la relation de coaching comme outil d'exploration de l'expérience subjective de leurs clients. Plus concrètement, ont été mises en œuvre des stratégies orientées vers le moment présent, les cognitions, les comportements, l'acceptation des émotions et la reconnaissance des ressources de la personne. Pour ce faire, les coachs ont tenu les séances de coaching en appliquant une méthodologie rigoureuse. Spécifiquement, elles ont systématiquement adopté une structure préétablie pour conduire la démarche et chacune des sept séances de coaching. Les prochains paragraphes précisent la structure privilégiée.

*Structure de la démarche de coaching.* Inspirée par les écrits de Lescarbeau, Payette, et St-Arnaud (2003) ainsi que Pichat (2014), la démarche de coaching mise en place compte 11 étapes : (1) sonder les attentes du client envers la démarche, (2) expliquer le déroulement de l'intervention, (3) évaluer les besoins de développement professionnel du coaché à la lumière des résultats qu'il a obtenus à l'outil 360°, (4) cibler son objectif général de développement et (5) opérationnaliser ses sous-objectifs de développement à l'aide de l'outil SMART (voir tableau 1, tiré de Gouvernement du Canada, 2019), (6) explorer son expérience subjective (c.-à-d. cognitive, émotive, comportementale), (7) identifier ses ressources personnelles et environnementales de même que ses défis, (8) élaborer un plan d'action, (9) évaluer les progrès accomplis par le client, (10) ajuster

le plan d'action en fonction des progrès ainsi que (11) gérer la terminaison de la démarche.

Sur les 7 séances de coaching offertes, la première a été consacrée aux étapes 1 à 4. De la deuxième à la sixième rencontre, les étapes 5 à 10 ont été suivies. La dernière étape de terminaison de la démarche s'est déroulée lors des sixième et septième séances de coaching. De manière plus précise, la coach a préparé son client à la fin de l'intervention en l'invitant à faire un bilan de ses apprentissages, cibler des stratégies pour maintenir ses acquis et donner son appréciation de la démarche à laquelle il a participé.

Tableau 1

*Rédaction des objectifs SMART*

Lettre	Définition
<b>Spécifique</b>	Il décrit une mesure, un comportement, une réalisation ou un résultat précis qui est observable.
<b>Mesurable</b>	Il est quantifiable et comporte des indicateurs, ce qui permet de le mesurer.
<b>Axé sur un Auditoire particulier</b>	Il est approprié et adapté à votre auditoire cible.
<b>Réaliste</b>	Il est réalisable à l'aide des ressources disponibles.
<b>Temporel</b>	Il énonce un calendrier au cours duquel l'objectif sera réalisé.

*Structure des rencontres de coaching.* À l'instar de Grant et ses collaborateurs (2009), le modèle GROW (Whitmore, 1992) a été utilisé par les coachs afin de se doter d'une structure commune pour chacune des rencontres. Le choix de ce modèle repose non seulement sur la popularité dont il jouit dans la pratique, mais également sur les outils qu'il offre pour favoriser la prise de conscience du client en regard de lui-même, de l'impact de ses comportements et de ses possibilités d'action (Eldridge & Dembkowski, 2012). Il est constitué de quatre étapes itératives. La première étape consiste à établir un objectif pour la rencontre (en anglais *goal*). Ensuite, il est question d'explorer la situation actuelle du coaché (en anglais *reality*) en plus d'identifier les options d'actions possibles (en anglais *options*). La dernière étape implique de définir un plan d'action spécifique (en anglais *way forward*). Le tableau 2 (tiré de Grant et al., 2009) présente une description des différentes étapes ainsi que des exemples de questions pouvant être utilisées au cours d'une séance de coaching.

Tableau 2

*Modèle GROW*

Acronym	Description	Example questions
Goal	Coachee is asked to identify what they want to achieve in the session. Determines the focus of the session.	What do you want to get out of this session? What would be the best use of our time?
Reality	Raises awareness of current situation. Examines how current reality is impacting on the goals.	How would you like to feel after this session? How have things gone since our last session? What worked? What did not work?
Options	Identify and assess possible options. Encourages solution-focused and action-orientated thinking and brainstorming.	What did you learn? What options are there? What could be done? What's the most important thing to do next? What else could you do?
Way forward	Helps the coachee define the next steps. Develop specific action plan. Fosters motivation to maintain momentum.	Which options are most effective? What exactly will you do? How can you overcome any barriers?

## **Appendice B**

Certificat



Comité d'éthique de la recherche  
Lettres et sciences humaines  
Sherbrooke (Québec) J1K 2R1

### CERTIFICAT D'ÉTHIQUE

Numéro du projet : 2016-53

Titre du projet : Étude de l'efficacité de deux modalités de coaching exécutif et examen de certains de ses déterminants

Projet subventionné ☒    Projet non subventionné ☐    Projet de maîtrise ou de doctorat ☐

Organisme subventionnaire : MITACS

Nom de l'étudiante ou de l'étudiant :

Nom de la directrice ou du directeur :

Nom du ou de la responsable : Marie Malo

DÉCISION :    Favorable ☒    Unanime ☒    Majoritaire ☐  
                  Défavorable ☐    Unanime ☐    Majoritaire ☐

DÉCISION DIFFÉRÉE : ☐

SUIVI ÉTHIQUE :

6 mois ☐    1 an ☒

ou

sous la responsabilité de la directrice ou du directeur du projet ☐

COMMENTAIRES :

Marie-Claude Desjardins  
Substitut à la présidence du comité d'éthique de la recherche  
Lettres et sciences humaines

Date : 14 juillet 2016

## **Appendice C**

Formulaire de consentement – participants coachés

## FORMULAIRE D'INFORMATION ET DE CONSENTEMENT

Le présent document vous renseigne sur les modalités du projet de recherche-action. En répondant au questionnaire qui suit, vous consentez à y participer. Pour vos dossiers, vous pourrez télécharger et imprimer une copie complète du présent formulaire.

### Titre du projet

Projet de recherche-action portant sur l'étude de l'efficacité de deux modalités de coaching et examen de certains de ses déterminants

### Personnes responsables du projet

Le projet sera réalisé sous la direction de Marie Malo, psychologue et professeure au département de psychologie de l'Université de Sherbrooke. L'équipe de recherche sera également composée des professeurs Francine Roy, Olivier Laverdière et Jean Descôteaux, d'assistants de recherche, dont les doctorantes Geneviève Caron, Émylie Cossette, Myriam H. Bergeron, Laetitia Larouche et Irène Samson, la stagiaire postdoctorale Katia Nelson, ainsi que des auxiliaires de recherche Thomas Aubin et Véronique Lachance.

Pour toute information supplémentaire ou tout problème relié au projet de recherche, vous pouvez joindre la responsable du projet aux coordonnées suivantes :

Marie Malo: Tél. : (819) 821-8000, poste 65950  
1-800-267-8337, poste 65950 (sans frais)  
Courriel : [Marie.Malo@usherbrooke.ca](mailto:Marie.Malo@usherbrooke.ca)

### Financement du projet de recherche

Pour mener à bien ce projet de recherche, l'équipe de recherche a reçu des fonds de l'organisme Mitacs et de votre organisation. Les fonds reçus couvrent les frais reliés à la réalisation du projet.

### Objectif du projet

L'objectif du présent projet est de tester l'efficacité de deux modalités d'intervention de coaching (c'est-à-dire en face à face et en e-coaching) et de faire l'examen de certains de ses déterminants.



### **Raison et nature de la participation**

Avec votre consentement, les séances de coaching seront filmées et vous serez invité(e) à participer à la passation de questionnaires en ligne (environ 10 minutes par passation). La passation de questionnaires se fera sur votre temps de travail, principalement à la fin des séances de coaching.

### **Avantages pouvant découler de la participation**

Pour souligner votre participation à ce projet de recherche, vous recevrez un rapport personnalisé et confidentiel concernant votre niveau de maîtrise des compétences de leadership mesuré avant et après les séances de coaching. À cela s'ajoute le fait que votre participation contribuera à l'avancement des connaissances entourant les interventions en développement des compétences de leadership.

### **Inconvénients et risques pouvant découler de la participation**

Certaines questions dans les questionnaires pourraient vous amener à réfléchir sur votre expérience de travail, ce qui pourrait faire vivre des émotions moins agréables. Dans le cas où ces effets se produiraient et que le besoin d'en discuter se fait sentir, n'hésitez pas à en parler à votre coach ou à contacter la chercheure responsable de la recherche. Les coachs impliquées dans le projet sont préparées à ce genre d'éventualité et pourront ajuster leur intervention en conséquence. Elles vous référeront vers des ressources appropriées au besoin. Si vous souhaitez obtenir plus de soutien, nous vous invitons à consulter les références suivantes :

Ordre des psychologues du Québec

Tél. : 1-800-363-2644

Site Internet : <http://www.ordrepsy.qc.ca>

Tel-Aide : ligne d'écoute gratuite

Tél. : 514-935-1101

Le temps requis pour remplir les questionnaires pourrait être perçu comme un inconvénient par certains participants. Ces différentes activités seront réalisées sur le lieu du travail lors des heures de travail.

Nous souhaitons vous aviser que nous avons conclu une entente avec le représentant de votre employeur pour veiller à ce que les données de la présente recherche ne seront pas utilisées pour documenter une preuve visant à résoudre un litige en matière de relations de travail. Ceci fait en sorte que les informations recueillies seront uniquement utilisées aux fins de la recherche selon les paramètres décrits dans ce formulaire.

### **Compensations financières**

Aucune compensation financière ne vous sera remise suivant votre participant.

### **Droit de retrait sans préjudice de la participation**

Votre participation est grandement appréciée. Toutefois, si pour quelque raison que ce soit, vous ne désirez plus participer à cette étude, vous êtes entièrement libre de le faire. Vous êtes également libre d'y mettre fin sans avoir à justifier votre décision ni à subir de préjudices de quelque nature que ce soit.

Advenant que vous vous retiriez de l'étude, demandez-vous que les documents vidéo ou écrits vous concernant soient détruits ? Il vous sera toujours possible de revenir sur votre décision en formulant une demande par courriel à la chercheure principale.

Oui ☼

Non ☼

### **Confidentialité, partage, surveillance et publications**

Tous les renseignements recueillis au cours du projet de recherche demeureront **confidentiels**. Les données seront recueillies au moyen du logiciel en ligne SurveyMonkey. Cette plate-forme Web utilise des niveaux élevés de sécurité. Les informations concernant les mesures de sécurité peuvent être consultées à l'adresse suivante : <https://fr.surveymonkey.com/mp/policy/security>.

La chercheure principale de l'étude ainsi que son équipe de recherche utiliseront les données à des fins de recherche dans le but de répondre aux objectifs scientifiques du projet de recherche décrits dans ce formulaire de consentement. Les données du projet de recherche pourront être publiées dans des revues scientifiques et diffusées dans des communications scientifiques. **Toutefois, aucune information, publication ou communication scientifique ne permettra de vous identifier.** De plus, les données utilisées par les chercheurs seront protégées par un mot de passe en tout temps.

### **Mise en banque des données**

Si vous y consentez, les données recueillies dans cette recherche et rendues anonymes seront migrées vers une banque de données intitulée « Développement des compétences professionnelles » qui sera éventuellement constituée pour conduire d'autres recherches sur une thématique étroitement reliée à ce projet. Cette banque de données sera sous la responsabilité de la professeure Marie Malo et le Comité d'éthique de la recherche – Lettres et sciences humaines de l'Université de Sherbrooke aura préalablement approuvé son cadre de gestion. Cette banque de données sera conservée sur le poste informatique sécurisé par un mot de passe de la chercheure. Les données de recherche y seront conservées tant et aussi longtemps que le responsable de la banque pourra en assurer la bonne gestion. Les projets de recherche utilisant des données provenant de cette banque seront approuvés par le comité d'éthique de la recherche – Lettres et sciences humaines de l'Université de Sherbrooke.

Acceptez-vous que des données de recherche **rendues anonymes** soient mises en banque pour des recherches futures portant sur une thématique reliée au présent projet ?

Oui ☼      Non ☼

### **Enregistrement vidéo**

Avec votre consentement, les séances de coaching peuvent être enregistrées et filmées. Chaque enregistrement sera protégé par un mot de passe et hébergé sur le serveur sécurisé de l'Université de Sherbrooke. Nous aimerions pouvoir utiliser ces enregistrements, avec votre permission, à des fins de formation ou de productions scientifiques.

Il n'est cependant pas obligatoire de consentir à ce volet pour participer au présent projet.

Nous autorisez-vous à enregistrer les séances de coaching et à utiliser les enregistrements à des fins de formation ?

Oui ☼      Non ☼

Nous autorisez-vous à utiliser vos enregistrements à des fins de productions scientifiques ?

Oui ☐      Non ☐

### **Surveillance des aspects éthiques et identification du président du Comité d'Éthique de la Recherche en Lettres et Sciences Humaines**

Le Comité d'Éthique de la Recherche en Lettres et Sciences Humaines a approuvé ce projet de recherche et en assure le suivi. De plus, il approuvera au préalable toute révision et toute modification apportée au formulaire d'information et de consentement, ainsi qu'au protocole de recherche.

Vous pouvez parler de tout problème éthique concernant les conditions dans lesquelles se déroule votre participation à ce projet avec la responsable du projet ou expliquer vos préoccupations en communiquant avec le secrétariat du Comité d'éthique de la recherche Lettres et sciences humaines : 819-821-8000 (1-800-267-8337) poste 62644, ou par courriel à : [cer\\_lsh@USherbrooke.ca](mailto:cer_lsh@USherbrooke.ca).

### **Déclaration de responsabilité**

Moi, Marie Malo, chercheure principale de l'étude, déclare que mon équipe de recherche et moi-même sommes responsables du déroulement du présent projet. Nous nous engageons à respecter les obligations énoncées dans ce document et également à vous informer de tout élément qui serait susceptible de modifier la nature de votre consentement.

**Consentement éclairé**

Je déclare avoir lu et compris le présent formulaire de consentement associé à ce projet de recherche. Je comprends la nature et le motif de ma participation au projet. En cliquant sur le bouton « Suivant », je consens à participer à ce projet de recherche.

## **Appendice D**

Formulaire de consentement – participants coaches

## FORMULAIRE D'INFORMATION ET DE CONSENTEMENT

Le présent document vous renseigne sur les modalités du projet de recherche-action. En répondant au questionnaire qui suit, vous consentez à y participer. Pour vos dossiers, vous pourrez télécharger et imprimer une copie complète du présent formulaire.

### Titre du projet

Projet de recherche-action portant sur l'efficacité d'interventions en développement des compétences de leadership ainsi que sur l'étude de certains de ses déterminants

### Personnes responsables du projet

Le projet sera réalisé sous la direction de Marie Malo, psychologue et professeure au département de psychologie de l'Université de Sherbrooke. L'équipe de recherche sera également composée des professeurs Francine Roy, Olivier Laverdière et Jean Descôteaux, ainsi que d'auxiliaires de recherche, Thomas Aubin et Véronique Lachance.

Pour toute information supplémentaire ou tout problème relié au projet de recherche, vous pouvez joindre la responsable du projet aux coordonnées suivantes :

Marie Malo :                    Tél. : (819) 821-8000, poste 65950  
                                      1-800-267-8337, poste 65950 (sans frais)  
                                      Courriel : [Marie.Malo@usherbrooke.ca](mailto:Marie.Malo@usherbrooke.ca)

### Financement du projet de recherche

Pour mener à bien ce projet de recherche, l'équipe de recherche a reçu des fonds de l'organisme Mitacs et l'organisation Domtar Inc. Les fonds reçus couvrent les frais reliés à la réalisation du projet.

### Objectif du projet

L'objectif du présent projet est de tester l'efficacité de deux modalités d'intervention de coaching (c'est-à-dire en face à face et en e-coaching) et de faire l'examen de certains de ses déterminants.

### Raison et nature de la participation

Votre participation sera requise pour répondre à trois passations de questionnaires (1<sup>re</sup>, 4<sup>e</sup> et 7<sup>e</sup> séance de coaching), d'une durée d'environ 10 minutes chacune, pour chaque personne coachée.

### Avantages pouvant découler de la participation

Votre participation contribuera à l'avancement des connaissances scientifiques entourant les interventions de développement des compétences de leadership. Aussi, des avantages en lien avec la passation des questionnaires peuvent être attendus, tels que la création d'un espace de réflexion professionnelle.

**Inconvénients et risques pouvant découler de la participation**

Votre participation à la recherche comporte peu de risques et d'inconvénients, outre le temps consacré à la passation des questionnaires. Vous pourriez néanmoins émettre des réflexions sur votre expérience qui n'avaient pas encore atteint votre conscience, ce qui pourrait vous faire ressentir des émotions plus ou moins agréables. Vous aurez l'occasion d'en discuter dans le cadre de vos supervisions hebdomadaires. Si toutefois cela ne vous semble pas suffisant, la chercheuse responsable du projet vous réfèrera vers des ressources appropriées.

**Droit de retrait sans préjudice de la participation**

Votre participation est grandement appréciée. Toutefois, si pour quelque raison que ce soit, vous ne désirez plus participer à cette étude, vous êtes entièrement libre de le faire. Vous êtes également libre d'y mettre fin sans avoir à justifier votre décision ni à subir de préjudices de quelque nature que ce soit.

Advenant que vous vous retiriez de l'étude, demandez-vous que les documents vidéo ou écrits vous concernant soient détruits? Il vous sera toujours possible de revenir sur votre décision en formulant une demande par courriel à la chercheuse principale.

Oui ☐Non ☐**Confidentialité, partage, surveillance et publications**

Tous les renseignements recueillis au cours du projet de recherche demeureront **confidentiels**. Les données seront recueillies au moyen du logiciel en ligne SurveyMonkey. Cette plate-forme Web utilise des niveaux élevés de sécurité. Les informations concernant les mesures de sécurité peuvent être consultées à l'adresse suivante : <https://fr.surveymonkey.com/mp/policy/security>.

La chercheuse principale de l'étude ainsi que son équipe de recherche utilisera les données à des fins de recherche dans le but de répondre aux objectifs scientifiques du projet de recherche décrits dans ce formulaire de consentement. Les données du projet de recherche pourront être publiées dans des revues scientifiques et diffusées dans des communications scientifiques. **Toutefois, aucune information, publication ou communication scientifique ne permettra de vous identifier.** De plus, les données utilisées par les chercheurs seront protégées par mot de passe en tout temps.

À des fins de surveillance et de contrôle, votre dossier de recherche pourrait être consulté par une personne mandatée par le Comité d'Éthique de la Recherche en Lettres et sciences humaines, ou par des organismes gouvernementaux mandatés par la loi. Toutes ces personnes et ces organismes adhèrent à une politique de confidentialité.

**Mise en banque des données**

Si vous y consentez, les données recueillies dans cette recherche et rendues anonymes seront migrées vers une banque de données intitulée « Développement des compétences professionnelles », qui sera éventuellement constituée pour conduire d'autres recherches sur une

thématique étroitement reliée à ce projet. Cette banque de données sera sous la responsabilité de la professeure Marie Malo et le Comité d'éthique de la recherche – Lettres et sciences humaines de l'Université de Sherbrooke aura préalablement approuvé son cadre de gestion. Cette banque de données sera conservée sur le poste informatique sécurisé par un mot de passe de la chercheuse. Les données de recherche y seront conservées tant et aussi longtemps que le responsable de la banque pourra en assurer la bonne gestion. Les projets de recherche utilisant des données provenant de cette banque seront approuvés par le Comité d'éthique de la recherche – Lettres et sciences humaines de l'Université de Sherbrooke.

Acceptez-vous que vos données de recherche **rendues anonymes** soient mises en banque pour des études futures portant sur une thématique reliée au présent projet?

Oui ☐ Non ☐

#### **Enregistrement vidéo**

Les séances de coaching peuvent être enregistrées et filmées. Chaque enregistrement sera protégé par un mot de passe et hébergé sur le serveur sécurisé de l'Université de Sherbrooke. Nous aimerions pouvoir utiliser ces enregistrements, avec votre permission, à des fins de formation ou de productions scientifiques.

Il n'est cependant pas obligatoire de consentir à ce volet pour participer au présent projet.

Nous autorisez-vous à utiliser les enregistrements à des fins de formation?

Oui ☐ Non ☐

Nous autorisez-vous à utiliser vos enregistrements à des fins de productions scientifiques?

Oui ☐ Non ☐

#### **Surveillance des aspects éthiques et identification du président du Comité d'Éthique de la Recherche en Lettres et Sciences Humaines**

Le Comité d'Éthique de la Recherche en Lettres et Sciences Humaines a approuvé ce projet de recherche et en assure le suivi. De plus, il approuvera au préalable toute révision et toute modification apportée au formulaire d'information et de consentement, ainsi qu'au protocole de recherche.

Vous pouvez parler de tout problème éthique concernant les conditions dans lesquelles se déroule votre participation à ce projet avec la responsable du projet ou expliquer vos préoccupations en communiquant avec le secrétariat du Comité d'éthique de la recherche Lettres et sciences humaines : 819-821-8000 (1-800-267-8337) poste 62644, ou par courriel à : [cer\\_lsh@USherbrooke.ca](mailto:cer_lsh@USherbrooke.ca).



**Consentement éclairé**

Je déclare avoir lu et compris le présent formulaire de consentement associé à ce projet de recherche. Je comprends la nature et le motif de ma participation au projet. En cliquant sur le bouton « Suivant », je consens à participer à ce projet de recherche.

**Déclaration de responsabilité**

Moi, Marie Malo, chercheuse principale de l'étude, déclare que mon équipe de recherche et moi-même sommes responsables du déroulement du présent projet. Nous nous engageons à respecter les obligations énoncées dans ce document et également à vous informer de tout élément qui serait susceptible de modifier la nature de votre consentement.

## **Appendice E**

Instrument : Sentiment d'impuissance relatif au contre-transfert

## SENTIMENT D'IMPUISSANCE RELATIF AU CONTRE-TRANSFERT

### Consignes :

Les énoncés ci-dessous décrivent un certain nombre de sentiments ou de réactions qu'ont les coachs face à leurs clients. Veuillez évaluer la mesure dans laquelle les phrases suivantes reflètent la réalité que vous vivez avec le client que vous rencontrez en coaching (**1 = aucunement vrai, 3 = relativement vrai et 5 = tout à fait vrai**). Ne vous faites pas de souci si vos réponses vous semblent incohérentes : les coachs éprouvent souvent de multiples réactions à l'endroit d'une même personne. Le genre masculin est utilisé dans l'unique but de faciliter la lecture des énoncés.

Aucunement vrai	Peu vrai	Relativement vrai	Souvent vrai	Tout à fait vrai
1	2	3	4	5

Item	Ancrage				
1. Je me sens confus lors de mes rencontres avec lui.	1	2	3	4	5
2. Je me sens anxieux à travailler avec lui.	1	2	3	4	5
3. Je sens que je ne suis pas capable de l'aider ou je m'inquiète que je ne serai pas capable de l'aider.	1	2	3	4	5
4. Je me sens incompetent ou inadéquat à travailler avec lui.	1	2	3	4	5
5. Je me sens envahi par ses besoins.	1	2	3	4	5
6. Je me sens sans espoir, désespéré à travailler avec lui.	1	2	3	4	5
7. Je pense qu'il ferait mieux avec un autre coach ou dans un autre type de traitement psychologique.	1	2	3	4	5
8. Je sens que j'ai moins de succès à l'aider qu'avec mes autres clients.	1	2	3	4	5

## **Appendice F**

Instrument : Alliance de travail

## MESURE DE L'ALLIANCE DE TRAVAIL

Fortement en désaccord	En désaccord	Plutôt en désaccord	Ni en accord, ni en désaccord	Plutôt en accord	En accord	Fortement en accord
1	2	3	4	5	6	7

Vous trouverez ci-dessous des énoncés décrivant divers sentiments ou pensées qu'une personne peut avoir à l'égard de son coach. Veuillez indiquer jusqu'à quel point chaque énoncé décrit la façon dont vous vous sentez ou ce que vous pensez.

	Item	Ancrage						
1.	Nous avons établi une bonne compréhension mutuelle quant aux types de changements qui seraient bons pour moi.	1	2	3	4	5	6	7
2.	J'ai confiance que mon coach est capable de m'aider.	1	2	3	4	5	6	7
3.	Je sens que mon coach m'apprécie.	1	2	3	4	5	6	7
4.	Mon coach et moi avons développé une confiance mutuelle.	1	2	3	4	5	6	7
5.	Mon coach et moi nous entendons sur les étapes à suivre pour améliorer ma situation.	1	2	3	4	5	6	7
6.	Mon coach et moi avons tous deux confiance en l'utilité de nos activités en cours.	1	2	3	4	5	6	7
7.	Nous nous entendons sur ce qui est important à travailler.	1	2	3	4	5	6	7
8.	Je crois que ce que nous faisons pour mon développement est correct.	1	2	3	4	5	6	7
9.	J'ai des doutes à propos de ce que nous essayons d'accomplir lors de nos rencontres.	1	2	3	4	5	6	7
10.	Nous travaillons à l'atteinte de buts sur lesquels nous nous sommes entendus.	1	2	3	4	5	6	7
11.	Mon coach et moi avons des idées différentes sur ce que sont mes vrais besoins de développement.	1	2	3	4	5	6	7
12.	Je crois que mon coach m'aime bien.	1	2	3	4	5	6	7

## **Appendice G**

Instrument : Sentiment d'efficacité personnelle à bâtir des relations collaboratives (SEP-BRC)

## MESURE DU SENTIMENT D'EFFICACITÉ PERSONNELLE À BÂTIR DES RELATIONS COLLABORATIVES

Cette section du questionnaire vise à mesurer votre confiance à pouvoir faire les comportements de la compétence *Bâtir des relations collaboratives*. Veuillez indiquer votre niveau de confiance en sélectionnant le chiffre le plus approprié selon l'échelle ci-dessous.

Pas du tout confiant(e)			Moyenneme nt confiant(e)			Tout à fait confiant(e)
1	2	3	4	5	6	7

Aujourd'hui, dans mon travail, je me sens capable de...

	Item	Ancrage						
1.	M'assurer que l'information soit cascadée.	1	2	3	4	5	6	7
2.	Communiquer l'information aux personnes concernées.	1	2	3	4	5	6	7
3.	Aller chercher de l'information auprès des autres.	1	2	3	4	5	6	7
4.	Encourager les membres de l'équipe à s'ouvrir à différents points de vue.	1	2	3	4	5	6	7
5.	Inciter l'équipe à utiliser les forces de tous.	1	2	3	4	5	6	7
6.	Amener l'équipe à se consulter pour obtenir des idées complémentaires.	1	2	3	4	5	6	7
7.	Tenir des rencontres entre les différents départements/équipes/usines/corporatif.	1	2	3	4	5	6	7
8.	Partager mes apprentissages avec d'autres équipes départements/usines/corporatif.	1	2	3	4	5	6	7
9.	Partager mes ressources (budgétaires, humaines, matérielles, etc.) avec d'autres équipes/département lorsque nécessaire.	1	2	3	4	5	6	7

## **Appendice H**

Instrument : Informations sociodémographiques



## INFORMATIONS SOCIODÉMOGRAPHIQUES

1. Quel est votre genre ?
  - Homme
  - Femme
2. Quel âge avez-vous ?
3. Combien d'heures travaillez-vous par semaine ?
4. Depuis combien d'années faites-vous le travail que vous effectuez présentement ?  
(en chiffre; p. ex., pour répondre 6 mois, veuillez indiquer 0,5; pour répondre 12 années et trois mois, veuillez indiquer 12,25)
5. Quel est le plus haut niveau d'études que vous ayez atteint ?
  - Diplôme d'études primaires
  - Diplôme d'études secondaires
  - Diplôme d'études professionnelles
  - Attestation d'études collégiales
  - Diplôme d'études collégiales
  - Baccalauréat
  - Maîtrise
  - Doctorat
  - Je préfère ne pas répondre